

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MIN 04 KEPAHIANG**

**TESIS**

**Diajukan untuk memnuhi salah satu syarat untuk  
Memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (MPD)**



**Oleh**

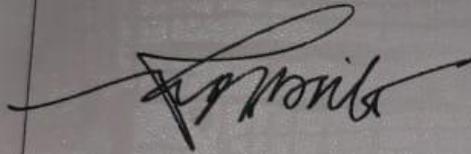
**Janatul Hakim  
NIM: 16861010**

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
(IAIN) CURUP  
2018**

PERSETUJUAN KOMISI  
PEMBIMBING TESIS

NAMA : JANATUL HAKIM  
NIM : 16861010  
ANGKATAN : 2016/2017

Pembimbing I,



Dr. Ahmad Dibul Amda, M.Ag  
NIP. 19540826 198503 1 001

Pembimbing II,



Dr. Nuzuar, M.Pd  
NIP. 19630410 199803 1 001

Mengetahui  
Penanggung Jawab Program Studi  
Manajemen Pendidikan Islam

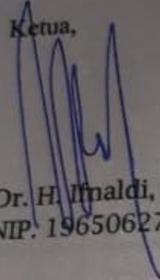


Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, MP.d  
NIP. 19660925 199502 2 001

PERSETUJUAN TIM PENGUJI  
HASIL UJIAN TESIS

Tesis yang berjudul "Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru MIN 04 Kepahiang" yang ditulis oleh Sdr. Janatul Hakim, NIM 16861010 telah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

Ketua,

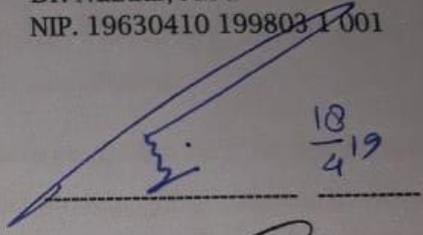
  
Dr. H. Irfaldi, M.Pd  
NIP. 19650627 200003 1 002

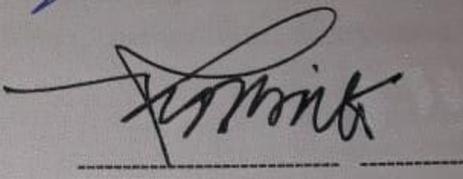
Sekretaris,

  
Dr. Nuzuar, M.Pd  
NIP. 19630410 199803 1 001

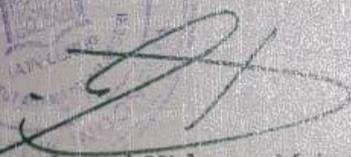
1. Penguji Utama  
Dr. Lukman Asha, M.Pd. I  
NIP. 19590929 199203 1 001

2. Penguji  
Dr. Ahmad Dibul Amda, M.Ag  
NIP. 19560826 198503 1 001

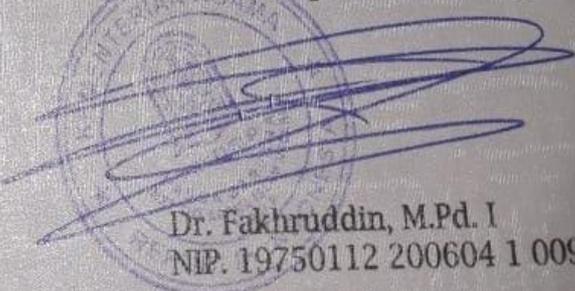
  
18/4/19



Rektor,  
IAIN Curup

  
Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd  
NIP. 19711112 199903 1 004

Direktur Pascasarjana,  
IAIN Curup

  
Dr. Fakhruddin, M.Pd. I  
NIP. 19750112 200604 1 009

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : Janatul Hakim  
NIM : 16861010  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Pascasarjana : IAIN Curup

Dengan ini menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya tulis yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelas Magister di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan penulis juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis atau dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman atau sanksi sesuai peraturan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, semoga dapat dipergunakan seperlunya.

Curup, 10 Juni 2018  
Hormat saya.



*Janatul Hakim*  
Janatul Hakim  
NIM. 16861010

## ABSTRAK

**Janatul Hakim, 16861010. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MIN 04 Kepahiang, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Curup, dibimbing oleh Dr. Ahmad Dibul Amda, M.Ag, dan Dr. Nuzuar, M.Pd**

Peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai apabila guru mampu mengembangkan kompetensi profesionalitas dalam hal pembelajaran. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa kepala madrasah sebagai manajer pendidikan, mempunyai peran yang nyata dalam upaya peningkatan kompetensi profesionalitas guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Profesionalitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. bagaimana pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Profesionalitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. Bagaimana pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Profesionalitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. Bagaimana pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Profesionalitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. Dengan teknik pengumpulan datanya yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik analisa datanya menggunakan model miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data dan kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, dapat disimpulkan bahwa, perencanaan kepala madrasah dijadikan pedoman dan arah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru sehingga guru memiliki kemampuan dalam mengembangkan profesional guru dalam mengajar, mengelola kelas dan berkomitmen dalam menjalankan tugas. Kepala madrasah dalam pelaksanaan rencana dengan melibatkan semua komponen dalam madrasah dan rencana kerja kepala madrasah dapat dilaksanakan dengan baik. Kepala madrasah langsung melakukan pengawasan dalam proses pembelajaran sehingga memberikan dampak positif pada diri guru dan dapat mengembangkan profesional guru dalam pembelajaran. Faktor pendukung secara internal kondisi sekolah nyaman sehingga kegiatan tersebut berjalan dengan baik. Kemudian secara eksternal bahwa masyarakat mendukung adanya kegiatan pembelajaran. Hambatannya adalah kurang terbentur dengan kegiatan sekolah sehingga sulit untuk mengatur waktu yang banyak.

***Kata Kunci:*** Manajemen kepala madrasah, kompetensi profesional guru

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan Nasional bertujuan mempersiapkan *out-put* di bidang pendidikan dalam memasuki era global. Sementara pendidikan selama ini masih menggunakan standart nilai raport sebagai standart baku. Anaknya berhasil manakala raportnya tidak ada yang merah, secara kelembagaan madrasah belum mampu menyediakan stok seperti apa yang diharapkan. Berdasarkan realita kebutuhan masyarakat, pendidikan harus mampu mengembangkan berbagai ranah pendidikan (pengetahuan, keterampilan dan sikap).

Hasil belajar dapat ditandai oleh tiga ranah afektif, kognitif dan psikomotorik. Berkenaan dengan hal tersebut, menurut Farida Sarimaya,<sup>1</sup> bahwa kualitas pendidikan dapat dihasilkan apabila Kepala Madrasah mempunyai kompetensi yang profesional. Kompetensi Profesional Kepala Madrasah merupakan seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh kepala dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

---

<sup>1</sup> Farida Sarimaya. *Sertifikasi Kepala, Apa, Mengapa dan Bagaimana* (Bandung: Yama Widya, 2008) .hal. 17

Sehubungan dengan hal tersebut Mulyasa menjelaskan bahwa Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>2</sup>

Namun demikian, keberhasilan dari segi kualitatif pendidikan di Indonesia belum berhasil membangun karakter bangsa yang cerdas dan kreatif, apalagi yang unggul. Banyaknya lulusan lembaga pendidikan formal, baik dari tingkat madrasah menengah maupun dari perkepalaan tinggi, terkesan belum mampu mengembangkan kreativitas dalam kehidupan mereka. Lulusan madrasah menengah sukar untuk bekerja di sektor formal, karena belum memiliki keahlian khusus. Bagi sarjana, mereka yang dapat berperan secara aktif dalam bekerja di sektor formal terbilang hanya sedikit. Keahlian dan profesionalisasi yang melekat pada lembaga pendidikan tinggi terkesan hanyalah simbol belaka, lulusannya tidak profesional.<sup>3</sup>

Kompleksitas hasil pendidikan sangat dipengaruhi faktor eksternal. Lain dengan dunia industri manakala di proses barang dengan kualitas tertentu, maka akan keluar barang dengan kualitas tertentu pula, akan tetapi proses pendidikan lain. Kepala madrasah merupakan komponen yang sangat strategis dalam proses pendidikan. Kepala adalah figur manusia sumber yang menempati posisi dan memegang peranan penting dalam pendidikan. Ketika semua orang mempersoalkan masalah dunia pendidikan, figur kepala mesti

---

<sup>2</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), hal. 24

<sup>3</sup> Hamzah B Uno. *Profesi Kependidikan. Problem. solusi. dan reformasi Pendidikan di Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)., hal. 6

terlihat dalam agenda pembicaraan, terutama yang menyangkut persoalan pendidikan formal di madrasah. Hal itu tidak dapat disangkal, karena lembaga pendidikan formal adalah dunia kehidupan kepala. Sebagian besar pendidikan formal adalah dunia kehidupan kepala. Sebagian besar waktu kepala ada di madrasah, sisanya ada di rumah dan di masyarakat.

Menjadi kepala berdasarkan tuntutan pekerjaan adalah suatu perbuatan yang mudah, tetapi menjadi kepala berdasarkan panggilan jiwa atau tuntutan hati nurani adalah tidak mudah, karena kepadanya lebih banyak dituntut suatupengabdian kepada peserta didik daripada karena tuntutan pekerjaan dan material oriented. Kepala yang mendasarkan pengabdian karena panggilan jiwa merasakan jiwanya lebih dekat dengan peserta didiknya. Ketiadaan peserta didiknya di kelas menjadi pemikirannya, kenapa peserta didiknya tidak hadir di kelas, apa yang menyebabkannya, dan berbagai pertanyaan yang mungkin kepala ajukan ketika itu.<sup>4</sup>

Dengan adanya tuntutan kepala tersebut, maka peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia Indonesia merupakan kebutuhan mutlak, terutama menghadapi perubahan dan perkembangan yang demikian pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Kebutuhan tersebut akan lebih terasa lagi dalam memasuki era pasar bebas. Pada era pasar bebas semua aspek kehidupan mempersyaratkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang memadai.

---

<sup>4</sup> Syaiful Bahri Djamarah. *Kepala dan Peserta didik*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 2

Salah satu upaya untuk mengantisipasinya adalah melalui pembangunan di bidang pendidikan, yakni melalui peningkatan kualitas pendidikan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai apabila kepala memiliki kompetensi profesionalitas yang tinggi khususnya dalam hal kedisiplinan, mengingat kepala merupakan seseorang yang ditokohkan dalam kelas, maka telah sewajarnya bila kepala mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Tanpa adanya disiplin kerja yang tinggi, maka hasil pendidikan yang dilakukan tidak akan maksimal. Kepala madrasah sebagai manajer pendidikan, mempunyai peran yang nyata dalam upaya peningkatan kompetensi profesionalitas kepala dan kualitas pendidikan, kepala madrasah yang kurang tegas, dan tidak konsisten, sering menimbulkan ketidakpercayaan kepala terhadap kebijakan kepala madrasah yang ditetapkan. Peran kepala madrasah begitu penting dalam menentukan kebijakan dan strategi pendidikan.

Terlebih dengan adanya keleluasaan daerah, maka kepala madrasah mempunyai otoritas dalam menentukan arah kebijakan madrasah. Pelaksanaan manajemen kepala madrasah menuntut kepemimpinan kepala madrasah profesional yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi. Demikian pula peringkat daya saing sumber daya manusia Indonesia menempati nomor paling buncit di arena internasional. Masyarakat dunia, terutama Indonesia saat ini dihadapkan pada masalah semakin melebarnya kesenjangan antara kelompok negara maju yang memiliki

penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dan kelompok negara yang masih tertinggal dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu upaya untuk mengantisipasinya adalah melalui pembangunan di bidang pendidikan, yakni melalui peningkatan kualitas pendidikan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

Peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai apabila kepala memiliki kompetensi profesionalitas yang tinggi khususnya dalam hal kedisiplinan, mengingat kepala merupakan seseorang yang ditokohkan dalam kelas, maka telah sewajarnya bila kepala mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Tanpa adanya disiplin kerja yang tinggi, maka hasil pendidikan yang dilakukan tidak akan maksimal. Kepala madrasah sebagai manajer pendidikan, mempunyai peran yang nyata dalam upaya peningkatan kompetensi profesionalitas kepala dan kualitas pendidikan, kepala madrasah yang kurang tegas, dan tidak konsisten, sering menimbulkan ketidakpercayaan kepala terhadap kebijakan kepala madrasah yang ditetapkan.

Peran kepala madrasah begitu penting dalam menentukan kebijakan dan strategi pendidikan. Pelaksanaan manajemen kepala madrasah menuntut kepemimpinan kepala madrasah profesional yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, serta demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Mulyasa. E. *Op.Cit* 2013), hal. 42

Keberhasilan kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola kepala, sarana dan prasarana, serta siswa. Kepala sebagai tokoh sentral dalam kelas perlu mendapat perhatian yang khusus serta perlakuan yang istimewa agar kepala dapat memaksimalkan perannya. Demikian halnya dengan pengelolaan sarana dan prasarana madrasah dan siswa. Penggunaan sarana dan prasarana sebagai alat penunjang keberhasilan pendidikan perlu mendapat pengelolaan yang baik. Terlebih dengan siswa sebagai objek pendidikan yang memiliki berbagai macam karakter dan latar belakang tentunya membutuhkan pengelolaan yang baik. Namun dalam kenyataannya banyak kepala madrasah yang belum mampu memaksimalkan peran kepala, pengelolaan sarana dan prasarana, serta pengelolaan siswa dengan baik.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan, proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin madrasah bertanggung jawab atas tercapainya peran dan tanggung jawab madrasah. Agar fungsi kepemimpinan kepala madrasah berhasil memberdayakan segala sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan kemampuan profesional, yaitu kepribadian,

keahlian dasar, pengalaman dan ketrampilan profesional, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.<sup>6</sup>

Tidak mudah untuk menjadi kepala madrasah profesional, banyak hal yang harus dipahami, banyak masalah yang harus dipecahkan, dan banyak strategi yang harus dikuasai. Kurang adil jika pengangkatan kepala madrasah hanya didasarkan pada pengalaman menjadi kepala yang diukur dari segi waktu (lamanya menjadi kepala). Untuk menjadi kepala madrasah profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula, demikian halnya masa menjadi kepala madrasah, bukan jamannya lagi kepala madrasah seumur hidup. Kepala madrasah perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu (3-5 tahun), dan setelah itu dilakukan lagi pemilihan yang baru, kepala madrasah lama kembali menjadi kepala. Hal ini akan menumbuhkan iklim demokratis di madrasah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik.<sup>7</sup>

Berdasarkan ketentuan Departemen, setiap kepala madrasah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu *kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan*. Namun, hampir semua kepala madrasah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Kesimpulan ini merupakan temuan Direktorat Peningkatan Mutu. Banyaknya kepala madrasah yang

---

<sup>6</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 431

<sup>7</sup>Mulyasa, Op.Cit, 2013, hal. 43

kurang memenuhi standar kompetensi ini tak terlepas dari proses rekrutmen dan pengangkatan kepala madrasah yang berlaku saat ini.. Sejak diberlakukannya keleluasaan daerah, pengangkatan kepala madrasah menjadi kewenangan penuh bupati atau wali kota, sehingga proses pengangkatannya jarang disertai pelatihan.<sup>8</sup>

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang, memiliki prestasi yang cukup, sebagai juara lomba baca puisi tingkat nasional, keberhasilan tersebut tentunya tidak lepas dari pengelolaan madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah beserta kepala yang baik. Dengan adanya prestasi tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang berjalan dengan baik. Namun demikian masih terdapat permasalahan yang perlu diperbaiki, antara lain, perencanaan jangka panjang dan menengah perlu di buat, dan dijabarkan dalam visi, misi, dan tujuan. Selain itu berdasarkan pengamatan sementara di lapangan menunjukkan bahwa evaluasi dan monitoring kepala madrasah masih belum berjalan secara rutin.

Terkait dengan permasalahan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti akan mencoba melakukan penelitian dengan judul: Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.

---

<sup>8</sup>Achmad Sudrajat. *70% Kepala Madrasah Tidak Kompeten*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>, 2008, .hal. 1

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah perencanaan, pelaksanaan, organisasi dan pengawasan dalam meningkatkan Kompetensi Profesionalitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana perencanaan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang?
2. Bagaimana pelaksanaan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang?
3. Bagaimana pengorganisasian Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang?
4. Bagaimana pengawasan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan Kmpetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengorganisasin kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.

4. Untuk mengetahui bagaimana pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Praktis, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan masukan, bagi Kepala Madrasah, khususnya Kepala di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang dalam peningkatan kompetensi guru.
2. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai tambahan literatur di dunia pendidikan khususnya untuk Program Magister IAIN Curup.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Menurut Made Pidarta dalam Sarjono menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan.<sup>9</sup> Yang dimaksud sumber di sini ialah mencakup orang-orang, alat-alat, media, bahan-bahan, uang, dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.

Secara teori dalam manajemen harus mempunyai beberapa kriteria, karena manajemen merupakan hal yang paling mendasar bagi kelangsungan suatu kelompok organisasi untuk mengantarkan, mencapai tujuan. Menurut Jawahir Tanthowi kriteria kemampuan yang harus ada pada seseorang pimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Melihat organisasi secara keseluruhan
- 2) Mengambil keputusan
- 3) Melaksanakan pendelegasian

---

<sup>9</sup> Sarjono, *implementasi manajemen berbasis sekolah dalam rangka peningkatan prestasi sekolah di sekolah dasar negeri balerejo 1 kecamatan dempetkabupaten demak*, tesis (Pascasarjana Sebelas Maret Surakarta, 2009), hal. 31

- 4) Memimpin sekaligus mengabdikan.<sup>10</sup>

## 2. Manajemen Kepala Madrasah

Sebelum membahas manajemen Kepala madrasah, maka perlu membahas kepala madrasah. Kepala Madrasah bersal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan pemimpin madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo, mengartikan bahwa:

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional kepala yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara kepala yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>11</sup>

Lebih lanjut dijelaskan oleh Wahjosumidjo bahwa Kepala madrasah adalah seorang kepala (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala madrasah) di madrasah.<sup>12</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang kepala yang mempunyai kemampuan untuk memimpin

---

<sup>10</sup>Jawahir Tanthowi. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-qur'an*. (Jakarta: Pustaka Al-Husna,1983). Hal. 37

<sup>11</sup> Wahjosumidjo , *Kepemimpinan kepala madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 83

<sup>12</sup> Ibid, hal. 106

segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Mulyasa, sekolah tanggap terhadap berbagai aspirasi yang munsul bagi peningkatan mutu, karena selalu membaca lingkungan dan menanggapi scara cepat dan tepat, bahkan sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan dan tuntutan, tetapi juga ikut menciptakan perubahan dan mengantisipasi.hal-hal yang mungkin terjadi.<sup>13</sup> Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, innovator, dan motivator (EMASLIM).

Fungsi edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, innovator, dan motivator (EMASLIM) dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahny. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*accelration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

---

<sup>13</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 98

b. Kepala madrasah sebagai *Manajer*

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

c. Kepala madrasah sebagai *Administrator*

Kepala madrasah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan *administrasi* yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah.

d. Kepala madrasah sebagai *Supervisor*

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran.

e. Kepala madrasah sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala madrasah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang *inovatif*. Kepala madrasah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara *konstuktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional* dan *objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel*.

g. Kepala madrasah sebagai Motivator

Sebagai *motivator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan

melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Dari pendapat di atas dapat diartikan bahwa peran kepala madrasah dalam pembelajaran KTSP adalah sebagai sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, innovator, dan motivator terhadap warga madrasah (EMASLIM). Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit*, 2007, hal. 81

Kepala madrasah sebagai pejabat formal. Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan *otoritas formal* terjadi apabila di lingkungan organisasi orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedang kepemimpinan informal terjadi, di mana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.<sup>15</sup>

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh sebab itu, kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.

---

<sup>15</sup> Wahjosumidjo, Op.Cit, 2007, hal. 84.

Secara sistem jabatan kepala madrasah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan antara lain, pengangkatan, pembinaan, pemberian tugas dan tanggung jawab.<sup>16</sup>

a. Pengangkatan

Sebagai pejabat formal pengangkatan seorang kepala madrasah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Peraturan-peraturan yang dimaksud lebih ditekankan kepada persyaratan atau kriteria yang perlu dipenuhi oleh para calon. Ada klasifikasi persyaratan yang perlu diperhatikan,

Menurut Wahjosumidjo, *klasifikasi* persyaratan yang perlu diperhatikan yaitu: 1) Bersifat *administratif* yang meliputi: usia minimal dan maksimal, pangkat, masa kerja, pengalaman, berkedudukan sebagai tenaga fungsional kepala. 2) Bersifat akademis, yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon 3) Kepribadian: bebas dari perbuatan tercela dan loyal kepada Pancasila dan pemerintah.<sup>17</sup>

Calon yang telah dipilih sesuai dengan prosedur persyaratan yang berlaku oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala madrasah, akan dikokohkan dengan suatu surat keputusan pengangkatan.

---

<sup>16</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit*, 2007, hal. 85

<sup>17</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit*, 2007, hal. 85

## b. Pembinaan

Selama menduduki jabatan kepala madrasah, dalam rangka pembinaan kepada para kepala madrasah selaku pejabat formal diberikan gaji serta penghasilan lain selain dengan ketentuan yang berlaku, memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, memperoleh hak kenaikan gaji atau kenaikan pangkat, memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, memperoleh penghargaan yang lain atau fasilitas, dapat diberi teguran atau peringatan oleh atasannya karena sikap, perbuatan serta perilakunya yang dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala madrasah, serta dapat dimutasikan atau diberhentikan dari jabatan kepala madrasah karena hal-hal tertentu.

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan kepala dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi kepala yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga kepala dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim, mengemukakan bahwa “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para kepala mengharapkan saran

dan bimbingan dari kepala madrasah mereka”.<sup>18</sup> Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala madrasah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum madrasah. Mustahil seorang kepala madrasah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada kepala, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Kepala Madrasah Sebagai Seorang Pemimpin. Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.<sup>19</sup>

Menurut Mulyasna, bahwa sebagai kepala madrasah, peran dan fungsinya sebagai *konstruktif* dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan tetap berkembang secara *optimal*.<sup>20</sup> Kepala madrasah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala madrasah harus pandai dalam memimpin kelompok

---

<sup>18</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. (Jakarta: Rineka Cipta2002), hal. 21

<sup>19</sup> Wahjosumidjo, Op.Cit, 2007, hal. 102

<sup>20</sup> Mulyasna, Op.Cit, 2013, hal. 118

dan pendelegasian tugas dan wewenang. Peran kepala madrasah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut: a) Sebagai evaluator, maka kepala madrasah harus melakukan langkah awal, kerajinan dan pribadi para kepala, tenaga kependidikan, administrator madrasah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibandingkan-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. b). Sebagai manajer maka kepala madrasah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

Manajemen kepala madrasah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada madrasah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Keleluasaan dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan

kompetensi profesionalitas para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Menurut Mulyasa, karakteristik manajemen kepala madrasah antara lain:<sup>21</sup>

a. Pemberian Otonomi Luas Kepada Madrasah

Manajemen kepala madrasah memberikan keleluasaan luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya keleluasaan yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan kepala agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Madrasah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik sesuai tuntutan masyarakat.

b. Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua

Dalam manajemen kepala madrasah, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung madrasah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan

---

<sup>21</sup> Mulyasa, Op.Cit, 2013, hal. 36-39

program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu madrasah sebagai nara sumber berbagai kegiatan madrasah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

c. *Kepemimpinan Yang Demokratis dan Profesional*

Dalam manajemen kepala madrasah, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh adanya kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala madrasah dan kepala-kepala sebagai tenaga pelaksana inti program madrasah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala madrasah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite madrasah untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

d. *Team Work Yang Kompak dan Transparan*

Dalam manajemen kepala madrasah, keberhasilan program-program madrasah didukung oleh kompetensi profesionalitas *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Keberhasilan manajemen kepala madrasah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.

Menurut Mulyasa, manajemen kepala madrasah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan keleluasaan luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan

nasional.<sup>22</sup> Keleluasaan diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Manajemen kepala madrasah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Keleluasaan dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kompetensi profesionalitas para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta keleluasaan dalam bidang pendidikan, kewenangan madrasah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang menyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung-jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Menurut Mulyasa, manajemen kepala madrasah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam

---

<sup>22</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah. Makalah* , Departemen Agama , 22 Juni 2003, hal. 24

penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN.<sup>23</sup> Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Manajemen kepala madrasah yang ditandai dengan keleluasaan madrasah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, *fleksibilitas* pengelolaan madrasah dan kelas, peningkatan profesionalisme kepala dan kepala madrasah, berlakunya sistem *insentif* serta *disinsentif*.

Manajemen madrasah pada hakekatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup di bidang kajian manajemen madrasah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Komponen-komponen yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, menurut Mulyasa, adalah sebagai berikut

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan

---

<sup>23</sup> *Ibid*,

perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level madrasah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi<sup>24</sup>

c. Manajemen Kesiswaan

Mulyasa menjelaskan bahwa manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai

---

<sup>24</sup> *Ibid*, hal. 25

dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu madrasah.<sup>25</sup> Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah. Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

#### d. Manajemen Sarana dan Prasana Pendidikan

Mulyasa menjelaskan bahwa sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran.<sup>26</sup> Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman madrasah, jalan menuju madrasah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman madrasah untuk pengajaran biologi, halaman madrasah sebagai

---

<sup>25</sup> Mulyasa, *Op.Cit*, 2013, hal 45

<sup>26</sup> Mulyasa, *Op.Cit*, 2013, hal, 49

sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen kepala madrasah merupakan upaya untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. Manajemen kepala madrasah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan keleluasaan pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Keleluasaan diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.<sup>27</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapatlah di pahami bahwa manajemen kepala madrasah merupakan suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yaitu madrasah. Pemberdayaan madrasah dengan memberikan keleluasaan yang lebih besar, di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut

---

<sup>27</sup> Mulyasa, *Op.Cit*, 2013, hal. 33

sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah.

Dengan demikian bahwa manajemen kepala madrasah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada madrasah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Keleluasaan dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kompetensi profesionalitas para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan kelas, peningkatan profesionalisme kepala dan kepala madrasah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif. Manajemen madrasah pada hakekatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup di bidang kajian manajemen madrasah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Komponen-komponen yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, menurut Mulyasa,<sup>28</sup> adalah sebagai berikut

---

<sup>28</sup> Ibid, hal. 42,

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran Kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level madrasah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi

c. Manajemen Kesiswaan

Mulyasa, manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut

dari suatu madrasah.<sup>29</sup> Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

#### d. Manajemen Sarana dan Prasana Pendidikan

Mulyasa, sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran.<sup>30</sup> Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman madrasah, jalan menuju madrasah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman madrasah untuk pengajaran biologi, halaman madrasah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

---

<sup>29</sup> Ibid, hal. 45

<sup>30</sup> *Bid, hal. 49*

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

### 3. Pengertian Kompetensi Guru

Di dalam kamus bahasa Indonesia kata *kompetensi* diartikan sebagai “Kewenangan atau keleluasaan untuk menentukan sesuatu hal” Pendapat lain mengatakan “Kompeten adalah menang, cakap, berkuasa memutuskan memutuskan atau menentukan sesuatu.”<sup>31</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat digaris bawahi bahwa kompetensi adalah seperangkat kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan. Bila dikaitkan dengan kompetensi guru dapat diartikan sebagai kemampuan menerapkan pengetahuan pada diri dan siswa mencapai

Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psiko motorik dengan sebaik-baiknya

---

<sup>31</sup> **Fajri Z Em, Senja R.A**, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Aneka Ilmu Difa Publisher, 2006), hal. 108

Dalam hal ini kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun yang penting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap direalisasikan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab sebagai guru yang profesional. Jadi kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Guru yang kompeten dan profesional adalah guru piawai dalam melaksanakan profesinya. Berdasarkan uraian di atas kompetensi guru dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru.

Dari definisi di atas kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan kemampuannya dapat mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

#### **a. Jenis Kompetensi Guru**

Kompetensi didefinisikan dengan berbagai cara, namun pada dasarnya kompetensi merupakan kebulatan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditampilkan melalui unjuk kerja, yang diharapkan bisa dicapai seseorang setelah menyelesaikan satu program

pendidikan. Sementara itu, menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 045/U/2002, kompetensi diartikan sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu.

Jadi kompetensi guru adalah segala tindakan yang dilakukan oleh seorang pendidik dengan penuh perhitungan, penguasaan, kecerdasan dan penuh tanggung jawab dan dianggap mampu oleh masyarakat dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Menurut **PP RI No. 19/2005** tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28, pendidik adalah agen pembelajaran yang harus memiliki empat jenis kompetensi, yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Dalam konteks itu, maka kompetensi guru dapat diartikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diwujudkan dalam bentuk perangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang guru untuk memangku jabatan guru sebagai profesi. Keempat jenis kompetensi guru yang dipersyaratkan beserta subkompetensi dan indikator esensialnya diuraikan sebagai berikut:

### **1). Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif kompetensi ini mencakup

kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci yang dipaparkan oleh suyatno masing-masing elemen kompetensi pedagogik tersebut dapat dijabarkan menjadi subkompetensi dan indikator esensial sebagai berikut:<sup>32</sup>

- a). Memahami peserta didik. Subkompetensi ini memiliki indikator ini memiliki indikator esensial: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian; dan mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik.
- b). Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar; serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- c). Melaksanakan pembelajaran. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menata latar (setting) pembelajaran; dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.

---

<sup>32</sup>(<http://apri76.wordpress.com/2009/02/22/kompetensi- yang-harus-dimiliki- oleh-guru/>)

- d). Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: melaksanakan evaluasi (assessment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode; menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery level); dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
- e). Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.

## **2. Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.

Dalam Undang Undang RI Nomor 14 tahun 2005 bahwa yang dikatakan guru profesional adalah “ Guru adalah pendidik

professional dan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Kata professional diartikan sebagai “Pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang yang menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi “.

Dalam hal ini Profesi banyak memiliki konotasi , salah satu diantaranya tenaga kependidikan yang di dalamnya guru. Secara umum Profesi adalah sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lebih lanjut sebagai perangkat dasar untuk di terapkan dsalam berbagai kegiatan yang bermanfaat. Pekerjaan professional senantiasa menggunakan tekhnik dan prosedur berfikir dalam landasan intelektual yang harus dipelajaqri secara sengaja, terencana dan dipergunakan dalam kemaslahatan umum,

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata: Profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejujuran dan sebagainya) tertentu“. Preofesional adalah “ Bersangkutan dengan profesi, memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankanya”. sedangkan profesionalisme adalah “ Mutu kualitas dan tindak tanduk

yang merupakan ciri suatu profesi atau orang-orang yang professional”.

Secara etimologi berasal dari istilah bahasa ingris profession atau bahasa latin profecus yang artinya mengakui, pengakuan, menyatakan mampu atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu . Seacara etimolgi profesi juga dapat di artikan sebagai suatu pekerjaan yang mensyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental bukan pekerjaan manual. Kemampuan mental disini adalah terpenuhinya persyaratan teoritis sebagai instrument untuk melakukan perbuatan/kegiatan praktis.

Dari pendapat di atas ada tiga pokok inti dari pengertian profesi yaitu pengetahuan, keahlian dan persiapan akademik. Dari pengertian di atas bahwa kompetensi professional adalah kemampuan seseorang menerapkan keahliannya senada dengan pembahasan tesis ini untuk meraih prestasi belajar dengan mengerahkan kemampuan dasar secara maksimal. Menurut Depdikbud kompetensi kemampuan dasar yaitu :

- (1). Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya,
- (2). Pengelolaan program belajar mengajar,
- (3). Pengelolaan kelas,
- (4). Penggunaan media dan sumber pembelajaran,
- (5). Penguasaan landasan pendidikan,
- (6). Pengelolaan fungsi dan program bimbingan konseling,
- (7). Pengenalan dan penyelenggaraan

administrasi sekolah, (8). Pemahaman prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan mutu pengajaran.

Dalam sumber lain secara rinci masing-masing elemen kompetensi profesional tersebut memiliki subkompetensi dan indikator esensial sebagai berikut:

- a. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antarmata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan/materi.

### **3). Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Pemahaman tentang kompetensi kepribadian dimaknai sebagai salah satu wujud sosok manusia yang utuh. Sebagai seorang guru sudah seyakinya jadi panutan yang bisa di teladani oleh para peserta didik. Seorang guru dituntut dapat memberikan warna dan motivasi terhadap siswanya untuk berkarya dengan penuh tanggung jawab. Sosok guru

teladan diharapkan akan tumbuh juga pada peserta didik menjadi contoh bagi warga sekitar dan masyarakatnya.

Secara rinci setiap elemen kepribadian tersebut dapat dijabarkan menjadi sub kompetensi dan indikator esensial sebagai berikut:

- a. Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum; bertindak sesuai dengan norma sosial; bangga sebagai pendidik; dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- b. Memiliki kepribadian yang dewasa. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai pendidik.
- c. Memiliki kepribadian yang arif. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
- d. Memiliki kepribadian yang berwibawa. Subkompetensi ini memiliki Indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- e. Memiliki akhlak mulia dan dapat menjadi teladan. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (imtaq, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

#### 4). Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar (PP RI Nomor 19 tahun 2005). Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi.

Menurut Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.

Ada pendapat yang mengatakan bahwa guru sebagai bagian dari masyarakat merupakan salah satu pribadi yang mendapat perhatian khusus di masyarakat. Peranan dan segala tingkah laku yang dilakukan guru senantiasa dipantau oleh masyarakat. Guru memiliki kedudukan khusus di masyarakat, oleh karena itu, diperlukan sejumlah kompetensi social yang dimiliki guru dalam berinteraksi dengan lingkungan masyarakat di tempat mereka bertugas.

Kehadiran guru di tengah-tengah masyarakat diharapkan memiliki karakteristik tersendiri sehingga ada yang membedakan bahwa is seorang gureu. Guru mempunyai misi mendidik, mengajar untuk

memanusiakan manusia dengan cara membimbing dan membina anak didik dan masyarakat ke arah norma yang ada baik adat, social dan agama yang berlaku di masyarakat. Dengan adanya kerjasama antara guru dengan baik maka permasalahan-permasalahan di sekolah akan dapat diselesaikan dengan baik.

Jenis-jenis kompetensi social yang harus dimiliki guru adalah sebagai berikut : (1). Terampil berkomunikasi dengan peserta didik dan orang peserta didik, (2). Bersifat simpati, (3). Dapat bekerjasama dengan komite sekolah, (4). Pandai bergaul dengan kawan sejawat dan mitra pendidikan, (5). Memahami dunia sekitar (lingkungan).

Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut : (1). Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial : berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, (2). Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama Pendidik dan tenaga kependidikan, (3). Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat.

Melihat uraian di atas memberi gambaran bahwa salah strategi kongkrit untuk mendorong produktifitas adalah dengan membina dan mengembangkan etos kinerja guru yang baik. Disamping peningkatan pendidikan dan ke terampilan guru agar mampu mengemban tugas dan pekerjaan dengan sebaik-baiknya . Etos kinerja bermanfaat dan berguna

jika dilaksanakan di tempat dimana guru itu bekerja, karena etos kinerja memberikan kontribusi, karena kinerja memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Memberikan kepuasan, sebab telah melakukan hal terbaik dalam melaksanakan pekerjaan sebagai guru yang bertanggung jawab.
2. Pelaksanaan etos kinerja secara kompak menjadikan iklim kerja yang sehat, suasana kerja yang tenang, tentram dan menyenangkan.
3. Mendorong untuk bekerja secara tertib, tenang, teratur dan nyaman. Etos kinerja yang dilaksanakan secara merata akan menghilangkan kecemburuan sosial, tidak saling menyalahkan, dan saling mencurigai karena masing-masing sudah mengetahui tugasnya.

Kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam organisasi sekolah, ini berarti bahwa apa yang dikerjakannya akan sangat berpengaruh terhadap jalannya proses pendidikan di sekolah, sehingga secara ideal kinerja kepala sekolah harus dapat menciptakan situasi organisasi pendidikan sekolah yang efektif. Kualitas kinerja kepala sekolah akan sangat ditentukan oleh bagaimana seorang kepala melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengelola pendidikan di sekolah sesuai dengan kemampuan dan motivasi kerjanya. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab seluruh kegiatan proses Pendidikan di sekolah, sehingga peranannya sangat dominan bagi terselenggaranya seluruh kegiatan di Sekolah, segala permasalahan yang dihadapi oleh

seluruh komponen yang terlibat di sekolah harus mampu dipecahkan dan diatasi oleh kepala sekolah, sehingga situasi menjadi kondusif bagi pengembangan seluruh potensi Sumberdaya yang terkait. Dengan Sumberdaya yang bervariasi, kepala sekolah dituntut untuk menyatukan menjadi suatu kekuatan yang terintegrasi dan terarah pada proses pencapaian bersama, dia harus mampu mengembangkan visi dan misi tidak hanya sekedar menyatakannya. Upaya menjadikan seluruh komponen di sekolah menjadi suatu pedoman memerlukan pemahaman karakteristik dan potensi setiap individu serta pemahaman dan penguasaan tentang bagaimana membuat semua itu bersinergi sehingga dapat terwujud satu tujuan (pelaksanaan misi) yang sesuai dengan yang diharapkan. Semua itu menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat penting dan sangat berat dalam mengelola sekolah guna mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Dengan melihat empat dimensi tersebut di atas nampak sekali bahwa tugas yang diemban oleh Kepala Sekolah cukup berat, oleh karena itu dalam melaksanakan tugasnya Kepala sekolah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik, menurut Yusak Burhanudin peran dan fungsi Kepala Sekolah adalah sebagai Administrator dan Supervisor.<sup>33</sup>

Dengan melihat uraian di atas peran utama kepala sekolah dapat

---

<sup>33</sup> Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 14

dikelompokkan ke dalam dua peran utama yaitu sebagai administrator atau manajer dan sebagai edukator (pendidik) dimana kepada peran ini dapat dimasukkan peran sebagai supervisor dapat mencari dan menentukan strategi peningkatan kompetensi guru.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Arif Rahman Tanjung (2006) Kepada pimpinan SMA Negeri 1 Gunung Sindur dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk terus mengembangkan lembaga yang dipimpinnya. mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri antara lain kepala madrasah dalam berbagai hal membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kewenangan berupa kepercayaan kepada para pengikutnya yaitu kepala, staf dan karyawan untuk mencapai sasaran, jalannya organisasi bukan digerakan oleh borikrasi tetapi oleh kesadaran bersama hal ini sejalan dengan MBS dimana kewenangan madrasah dalam pengelolaan sangat luas, juga adanya partisipasi aktif dari stakeholder.

Peranan kepala madrasah dalam penerapan Manajemen Kepala Madrasah yang meliputi: kepala madrasah sebagai pemimpin, manajer, pendidik, motivator, administrator, supervisor, dan inovator sangat diperlukan untuk menuju madrasah yang berkualitas.

Sehubungan dengan penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu, maka saya menganalisa dari penelitian tentang pembinaan akhlak peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler yang difokuskan pada Rohis. Strategi yang

dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengoptimalkan kegiatan rohis akan terbentuklah akhlak peserta didik yang baik.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif*. Penelitian deskriptif pada umumnya menarik para peneliti muda, karena bentuknya yang sederhana dan mudah dipahami dengan tanpa memerlukan teknik statistika yang kompleks. Penelitian deskriptif juga dapat dikembangkan ke arah penelitian naturalistik yang menggunakan kasus yang spesifik melalui deskriptif mendalam atau dengan penelitian setting alami dengan pendekatan fenomenologis dan dilaporkan secara *thick description* (deskripsi mendalam) atau dalam penelitian *ex-pastfacto* dengan hubungan antar variabel yang lebih kompleks<sup>34</sup>

Menurut Moleon, berpendapat bahwa: Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati<sup>35</sup> Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Sehingga dalam penelitian kualitatif, data yang diambil adalah berupa kata-kata tertulis atau lisan serta perilaku yang diamati dari objek penelitian. Data yang dikumpulkan harus dapat menggambarkan atau melukiskan objek yang diteliti sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

---

<sup>34</sup> Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 157

<sup>35</sup> Lexy J Moleong., *Metodologi Pendidikan Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 3

Data yang dikumpulkan harus berbentuk kalimat yang memiliki arti luas, berasal dari transkrip wawancara, catatan, wawancara lapangan, catatan-catatan resmi dan sebagainya. Penelitian kualitatif merupakan suatu bentuk penelitian yang mengubah dan menganalisis suatu masalah secara non numerik. Jadi fakta muncul dan telah diolah menjadi data, dikomunikasikan dalam laporan berbentuk narasi sehingga hasilnya lebih mendalam sesuai dengan ketajaman analisis peneliti. Penelitian kualitatif diarahkan pada kondisi aslinya, bahwa datanya dinyatakan pada keadaan sewajarnya atau sebagaimana adanya sesuai dengan yang ada di lapangan, sehingga peneliti dapat membuat penafsiran berdasarkan data di lapangan dari hasil wawancara serta hasil telaah pustaka yang berkaitan dengan permasalahan.

Desain penelitian adalah rencana suatu studi atau kajian yang merupakan hasil (produk) pentahapan rencana suatu penelitian. Desain itu kemudian diimplementasikan di dalam kegiatan penelitian selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis, kemudian dituangkan ke dalam laporan penelitian. Didalam desain penelitian tercakup pula banyak hal yang harus dikerjakan oleh peneliti, seperti waktu yang diperlukan untuk tinggal atau menetap di lapangan pada saat peneliti mengumpulkan data. Penetapan desain penelitian dalam penelitian kualitatif dikerjakan sepanjang masa penelitian, bahkan sampai penelitian berakhir, walaupun keputusan desainnya telah ditetapkan pada awal penelitian. Namun, perlu diperhatikan bahwa walaupun desainnya telah

ditetapkan sebelum penelitian dikerjakan, sesuai dengan hakikat penelitian kualitatif, desain tersebut masih bersifat sementara.

Penelitian ini menggunakan desain etnografi. Menurut Moleong, menyatakan bahwa: Penelitian atau kajian etnografi bersifat holistik, artinya bahwa penelitian ini tidak hanya mengarahkan perhatian pada salah satu atau beberapa variabel tertentu yang menjadi perhatian peneliti dalam suatu pengkajian. Bentuk holistik ini didasarkan pada pandangan bahwa budaya merupakan keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang tidak dapat dipisah-pisahkan.<sup>36</sup> Dalam penelitian kualitatif, etnografi merupakan bentuk yang menonjol, sehingga dalam banyak kepustakaan istilah etnografi digunakan sebagai salah satu bentuk penelitian (di samping sebagai desain atau rancangan penelitian) yang meliputi penelitian kualitatif, penelitian studi kasus, penelitian kanchah, ataupun penelitian antropologi.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini peneliti dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang dengan alasan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang mempunyai prestasi yang baik dibidang non akademik.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dari mulai proses pembuatan proposal sampai laporan dalam bentuk tesis, yaitu Februari - Mei 2018.

---

<sup>36</sup> Ibid

### C. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini kriteria seleksi yang digunakan untuk menentukan subjek penelitian dengan menggunakan seleksi sederhana, seleksi quota, seleksi jaringan dan seleksi perbandingan antar kasus. Menggunakan seleksi sederhana maksudnya pengambilan sampel berdasarkan data yang ada. Menggunakan seleksi quota maksudnya pengambilan sampel berdasarkan wilayah yang menyelenggarakan pendidikan yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. Menggunakan seleksi jaringan maksudnya pengambilan sampel berdasarkan informasi antara yang di peroleh peneliti secara langsung di dalam pengamatan dengan informasi yang diperoleh dari narasumber yang selanjutnya disebut *informan* maupun dari nara sumber utama yang selanjutnya disebut *key informan* dalam hal ini kepala madrasah.<sup>37</sup>

### D. Pemilihan Setting Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, pemilihan setting mutlak diperlukan. Setting penelitian ideal yang memungkinkan peneliti dapat memasukinya, kemudian menjalin hubungan secara akrab dengan subjek penelitian, *informan* maupun *key informan*. Tujuan menjalin keakraban ini agar data yang diperoleh dapat lebih objektif sesuai dengan tujuan penelitian yang sebenarnya.

Setting penelitian disesuaikan dengan permasalahan yang dijawab melalui penelitian. Adapun dalam penelitian ini setting penelitian direncanakan berlangsung di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang, dengan harapan

---

<sup>37</sup> Sutopo, H.B.. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Surakarta, Universitas Sebelas Maret, 2002) hal. 28

dapat memperoleh informasi dari kepala madrasah sendiri, kepala, staf TU, orang tua murid dan tokoh-tokoh masyarakat lain yang memungkinkan peneliti memperoleh informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.

### **C. Sumber Data**

#### **a. Nara sumber (*informan*)**

Jenis sumber data yang berupa data yang dikenal sebagai informan. Istilah tersebut sangat akrab digunakan dalam penelitian kualitatif, dengan pengertian bahwa peneliti memiliki posisi yang lebih penting..

Dalam penelitian kualitatif posisi sumber data manusia (nara sumber) sangat penting peranannya sebagai individu yang memiliki informasi. Peneliti dan nara sumber disini memiliki posisi yang sama dan nara sumber bukan memberikan sekedar tanggapan pada yang diminta peneliti, tetapi ia lebih bisa memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang ia miliki.

#### **b. Peristiwa atau aktivitas**

Data atau informasi juga dapat dikumpulkan dari peristiwa, aktivitas, atau perilaku sebagai sumber data yang berkaitan dengan sasaran penelitiannya. Dari pengamatan pada peristiwa atau aktivitas, peneliti bisa mengetahui proses bagaimana sesuatu terjadi secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung. Peristiwa sebagai sumber data memang sangat beragam, dari berbagai peristiwa, baik yang terjadi secara

sengaja ataupun tidak, aktivitas rutin yang berulang atau yang hanya satu kali terjadi, aktivitas yang formal maupun yang tidak formal, dan juga yang tertutup ataupun yang terbuka untuk bisa diamati oleh siapa yang tertutup ataupun yang terbuka untuk bisa diamati oleh siapa saja.

Berbagai permasalahan memang memerlukan pemahaman lewat kajian terhadap perilaku atau sikap dari para pelaku dalam lewat kajian terhadap perilaku atau sikap dari para pelaku dalam aktifitas yang dilakukan atau yang terjadi sebenarnya. Bukan hanya lewat kajian terhadap perilaku atau sikap dari para pelaku dalam aktivitas yang dilakukan atau yang terjadi sebenarnya. Bukan hanya lewat informan yang diberikan oleh seseorang atau dari catatan-catatan yang ada mengenai aktivitas tertentu. Namun perlu dipahami bahwa tidak semua peristiwa bisa diamati secara langsung, kecuali ia merupakan aktivitas yang masih berlangsung pada saat penelitian dilakukan. Banyak peristiwa yang hanya terjadi satu kali, atau hanya berjalan dalam jangka waktu tertentu dan tidak terulang kembali. Dalam hal semacam ini, kajian lewat peristiwanya secara langsung tidak bisa dilakukan, kecuali lewat cerita narasumber, atau dokumen rekaman dan gambar bila ada.

#### c. Dokumen

Dokumen merupakan data tertulis yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Ia merupakan rekaman tertulis (tetapi juga berupa gambar atau benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu

aktivitas atau peristiwa tertentu). Bila ia merupakan catatan lapangan yang bersifat formal dan terencana dalam organisasi, ia cenderung disebut pasif. Namun keduanya bisa dikatakan sebagai suatu rekaman atau sesuatu yang berkaitan dengan suatu peristiwa tertentu, dan dapat secara baik dimanfaatkan sebagai sumber data dalam penelitian.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Suharsimi<sup>38</sup> bahwa untuk memperoleh data penelitian dapat digunakan metode interview, observasi, dan dokumentasi lainnya kombinasi dari berbagai metode. Agar metode yang digunakan tepat maka perlu disesuaikan dengan jenis data yang diperlukan dan cara memperolehnya, apakah termasuk data primer atau data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden, sedang data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari responden tetapi sangat diperlukan dan sangat membantu melengkapi informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan, penelitian kualitatif memandang bahwa manusia adalah instrumen utama dalam mengumpulkan data, sebab manusia memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan ragam realitas. Selain itu manusia memiliki sifat responden, adaptif dan holistik, dapat membangun, pengertian dari pengetahuan yang tidak terkatakan, mampu mengolah, mengejar klarifikasi dan mampu meningkatkan pemahaman yang lebih dalam.

---

<sup>38</sup>Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).hal. 67

Kualifikasi tersebut di atas tidak dimiliki oleh instrumen selain manusia seperti data kuesioner dan sejenisnya yang sebelumnya adalah distandarisasikan. Hal ini sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang bercorak humanistik, yaitu pada waktu mengadakan penelitian, peneliti akan memahami subjek penelitian secara personal dan ikut memahami apa yang mereka rasakan dalam kehidupannya secara wajar. Dengan demikian lebih bersifat manusiawi dan alamiah, mempelajari fenomena sebagai kejadian yang sewajarnya, tidak dalam konteks yang dibuat-buat atau dimanipulasikan. Pada akhirnya membawa konsekuensi prosedur kerja yang bersifat elektif dalam pengumpulan data dan analisis data, secara penggunaan beberapa teknik pengumpulan data untuk menguji ulang antar data.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :a. Metode Interview atau Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Wawancara secara garis besar dibagi dua, yakni wawancara tak terstruktur dan wawancara terstruktur. Wawancara tak terstruktur sering disebut juga wawancara mendalam, wawancara intensif, wawancara kualitatif, dan wawancara terbuka (*openended interview*), wawancara etnografis, sedangkan wawancara terstruktur juga disebut wawancara baku (*standardized interview*), yang susunan pertanyaannya sudah ditetapkan

sebelumnya (biasanya tertulis) dengan pilihan-pilihan jawaban yang juga sudah disediakan.

Wawancara bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu,<sup>39</sup> interview atau wawancara adalah suatu proses tanya jawab antara dua orang atau lebih secara langsung berhadapan atau melalui media. Keduanya berkomunikasi secara langsung baik terstruktur atau yang dilakukan dengan persiapan maupun tanpa persiapan terlebih dahulu, sehingga antara pertanyaan dengan jawaban dapat diperoleh secara langsung dalam satu konteks kejadian secara timbal balik. Dalam wawancara ini peneliti berusaha mengetahui partisipasi masyarakat terhadap program-program madrasah, partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan program, dan partisipasi masyarakat evaluasi program madrasah.

Dalam penelitian kualitatif wawancara dilakukan secara bebas terkontrol artinya wawancara dilakukan secara bebas sehingga diperoleh data yang luas dan mendalam, tetapi masih memperhatikan unsur terpinpin pada persoalan-persoalan yang diteliti dalam hal inilah pedoman wawancara digunakan.

Pedoman wawancara pada umumnya memberikan kesempatan timbulnya respon terbuka dan cukup luas bagi pengamat atau pewawancara

---

<sup>39</sup> Mulyasna, Op.Cit, 2004, hal. 180

untuk memperhatikan dan mengumpulkan data mengenai dimensi dan topik yang tak terduga oleh peneliti. Seperti halnya dalam teknik pengumpulan data dengan observasi, maka dalam wawancara inipun hasilnya dicatat dan direkam untuk menghindari terjadinya kesesatan *recording*. Di samping itu peneliti jugamengguna-kan teknik *recall* (ulangan) yaitu menggunakan pertanyaan yang sama tentang sesuatu hal guna memperoleh kepastian jawaban dari responden. Apabila hasil jawaban pertama dan selanjutnya sama maka dapat dijadikan data yang sudah final.

Interview dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya-jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian. Pada umumnya dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya jawab itu, dan masing-masing pihak dapat menggunakan saluran-saluran yang wajar dan lancar. Dalam interview selalu ada dua pihak, yang masing-masing mempunyai kedudukan yang berbeda. Pihak yang satu berkedudukan sebagai pengejar informasi (*information hunter*), sedang pihak lainnya dalam kedudukan sebagai pemberi informasi (*information supplyer*) atau informan. Sebagai *information hunter* penginterview mengajukan pertanyaan-pertanyaan, menilai jawaban, meminta penjelasan, mengadakan paraphrase, mencatat atau mengingat-ingat jawaban dan mengadakan *prodding* (menggali keterangan yang lebih mendalam). Di pihak lain, sebagai informan, *interview* menjawab pertanyaan-pertanyaan memberikan penjelasan, dan

kadang-kadang juga balas mengajukan pertanyaan. Adanya dua pihak yang mempunyai kedudukan yang berlainan itu merupakan ciri *interview* yang berbeda dengan metode free talk dan metode diskusi. Hubungan antara interviewer dengan interviewee adalah hubungan sepihak, hubungan yang timbal balik, *a face to face nonreciprocal relations*.<sup>40</sup>

#### b. Metode Observasi

Pengamatan berperan serta (*participant-observation*) adalah teknik pengumpulan data di mana peneliti melakonkan peran sebagai partisipan dalam latar budaya obyek yang sedang diteliti. Menurut Suharsimi,<sup>41</sup> pengamatan berperan serta adalah proses di mana peneliti memasuki latar (*setting*) atau suasana tertentu dengan tujuan melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa atau kejadian dalam latar itu memiliki hubungan. Dalam perannya itu, peneliti seringkali terlibat dalam peristiwa-peristiwa yang terjadi bersama obyek kajian atau partisipan.

Peneliti baru dianggap berhasil apabila ia mampu mengintegrasikan kerangka acuan (*frame of reference*) subyek yang sedang diteliti". Penetapan peran dalam penelitian etnografi terutama pemilihan peran yang tepat sangat diperlukan. Peran yang berbeda akan memberikan kesempatan yang berbeda pula dan tentunya akan diperoleh kualitas data yang berbeda pula. Pengamatan berperan serta merupakan teknik penelitian yang

---

<sup>40</sup>Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).. 218

<sup>41</sup>Ibid, hal. 55

digunakan oleh para ahli antropologi atau ahli etnografi yang mempelajari atau meneliti berbagai suku bangsa atau kelompok suku bangsa yang berbeda-beda. Pengamatan berperan serta memang memberikan manfaat oleh karena kesempatan merekam data yang diamati secara langsung, namun di pihak lain teknik ini juga memiliki dampak atau masalah, jika dibandingkan dengan teknik pengamatan yang tidak langsung.

#### c. Metode Dokumentasi

Menurut Lexy E. Moleong, analisis dokumen digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya dan mendorong serta dokumentasi bersifat alamiah sesuai dengan konteks lahiriah tersebut.<sup>42</sup> Pengumpulan data melalui teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Dengan analisis dokumentasi ini diharapkan data yang diperlukan benar-benar valid. Metode ini dipergunakan untuk mencari data jumlah karyawan, data pendafatar, data kelulusan, data sarana-prasarana dan catatan-catatan lain yang relevan dengan permasalahan penelitian.

### **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan yaitu meliputi: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Penelitian kualitatif memandang

---

<sup>42</sup> Lexy E. Moleong , Op.c.it, 2007, hal. 160

data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data yang dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dan informan. Kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif hanya merupakan rekonstruksi dari konstruksi sebelumnya.

Menurut Suharsimi, penelitian etnografis pada prinsipnya mempunyai satu tujuan tunggal, yakni mengungkapkan sistem makna budaya yang digunakan oleh masyarakat. Analisis domain meliputi penyelidikan terhadap unit-unit pengetahuan budaya yang lebih besar yang disebut domain.<sup>43</sup> Dalam melakukan jenis analisis ini akan dicari simbol-simbol budaya yang termasuk dalam kategori yang lebih besar berdasar atas dasar beberapa kemiripan. Analisis taksonomi digunakan untuk menciptakan taksonomi yang mengikhtisarkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. Analisis komponen digunakan untuk mencari secara sistematis atribut-atribut dan komponen-komponen yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan di atas.

Analisis ini melibatkan seluruh proses pencarian, proses memilah-milah, dan mengelompokkan dalam satu dimensi kontras tertentu, sehingga akan ditemukan beberapa kontras yang muncul. Sedangkan analisis tema digunakan untuk menemukan tema-tema yang muncul selama proses penelitian

---

<sup>43</sup>Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)., hal. 132

berlangsung baik tema-tema yang bersifat eksplisit maupun insplinsit tentang permasalahanpermasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah.

Untuk menganalisis data dalam masalah ini penulis menggunakan logika deduksi, dengan membandingkan teori yang melatar belakangi permasalahan. Data yang diperoleh dari lapangan akan diolah dengan cara mengumpulkan semua data yang ada. Data yang ada dikelompokkan, diseleksi dan selanjutnya dianalisis. Metode yang digunakan dalam analisis data kualitatif yaitu menganalisis data yang didasarkan pada kualitas data yang digunakan untuk memecahkan permasalahan pokok penelitian, kemudian diuraikan dalam bentuk bahasa deskriptif.

Data yang diperoleh dari penelitian dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif, artinya mengelompokkan dan menyeleksi data yang diperoleh dari Penelitian berdasarkan kualitas kebenarannya kemudian menggambarkan dan menyimpulkan hasilnya untuk menjawab permasalahan yang ada. Penelitian kualitatif prosesnya berlangsung dalam bentuk siklus,<sup>44</sup> Kemudian diikuti penyusunan sajian data yang berupa kalimat sistematis dengan suntingan penelitiannya supaya makna peristiwanya menjadi lebih jelas dipahami. Analisa data kualitatif meliputi Pengumpulan Data, Reduksi Data, Sajian Data dan Penarikan simpulan/verifikasi. Reduksi dan sajian data ini harus disusun pada waktu penulis sudah mendapatkan unit kata dari sejumlah

---

<sup>44</sup> Sutopo, Op.Cit, 2002, hal. 96

unit yang diperlukan dalam penelitian. Pada waktu pengumpulan data sudah berakhir, peneliti mulai melakukan usaha untuk menarik kesimpulan dan verifikasinya berdasarkan semua hal yang terdapat dalam reduksi maupun sajian datanya. Bila kesimpulan dirasa kurang mantap karena kurangnya rumusan dalam reduksi maupun sajian data, maka peneliti wajib kembali melakukan kegiatan pengumpulan data yang sudah terfokus untuk mencari pendukung kesimpulan yang ada dan juga bagi pendalaman. Dalam keadaan ini tampak bahwa penelitian kualitatif prosesnya berlangsung dalam siklus. Biasanya sebelum penulis mengakhiri proses penyusunan penulisan, kegiatan pendalaman data ke lapangan studinya dilakukan untuk menjamin mantapnya hasil penelitian.

### **G. Keabsahan Data**

Dalam menguji keabsahan suatu data atau memeriksa kebenaran data digunakan cara memperpanjang masa penelitian, pengamatan yang terusmenerus, triangulasi, baik triangulasi sumber data maupun triangulasi teknik pengumpulan data, menganalisis kasus negatif, mengadakan sumber check, serta membicarakan dengan orang lain atau rekan sejawat. Terkait dengan hal tersebut di atas maka dapat dirumuskan langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang terpercaya melalui:

1. Pengamatan secara terus menerus. Kegiatan ini dimaksudkan bahwa peneliti berusaha untuk selalu mengamati proses pelaksanaan pelatihan yang berlangsung. Dengan demikian, peneliti dapat memperhatikan segala

kegiatan yang terjadi dengan lebih cermat, aktual, terinci dan mendalam. Di samping itu, peneliti mengumpulkan hal-hal yang bermakna untuk lebih memahami gejala yang terjadi. Pengamatan secara terus menerus ini dilakukan selain untuk menemukan hal-hal yang konsisten, juga dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi kriteria reliabilitas data yang diperoleh.

2. Triangulasi data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Terdapat empat macam triangulasi yaitu: triangulasi data, triangulasi peneliti, triangulasi metodologis, dan triangulasi teoritis.
3. Membicarakan dengan orang lain (rekan-rekan sejawat yang banyak mengetahui dan memahami masalah yang diteliti). Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat. Teknik ini juga mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data.

**BAB IV**  
**TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Deskripsi Data**

a. Kondisi Wilayah Penelitian

**1. Sekolah**

- a. Nama Sekolah : MIN 04 Kepahiang
- b. NSM/NPSN : 111117080004/60705304
- c. Alamat Sekolah : Desa Daspetah, Kec. Ujan Mas  
Kab.Kepahiang, Prov. Bengkulu

**2. Kepala Sekolah**

- a. Nama Lengkap : PIDIL RAHMAN, M. Pd
- b. Pendidikan terakhir : S2. FKIP UNIB
- c. Jurusan : Bahasa Indonesia
- d. Pelatihan yang diikuti : Pelatihan Kepala Madrasah

Tabel 4.1  
Mengikuti Pelatihan

Tahun	Nama Pelatihan	Lama /hari	Tempat
2015	Work Shop	10	Palembang

**3. Tamatan (3 tahun terakhir)**

**Tabel 4.2**  
**Rata-Rata NEM**

Tahun Pelajaran	SiswaTamat		Rata-Rata NEM		Siswa yang melanjutkan	
	Jumlah	%	Capaian	Target	Jml	%
2013/2014	52	100%	33,72	29,25	50	100%
2014/2015	32	100%	37,50	29,30	32	100%
2015/2016	46	100%	38,50	34,04	46	100%

**4. Angka siswa yang mengulang (3 tahun terakhir)**

**Tabel 4.3**  
**Siswa Mengulang Per Kelas**

Tahun Pelajaran	Siswa mengulang per kelas						Keterangan
	I	II	III	IV	V	VI	
2014/2015	2	-	-	-	-	-	
2015/2016	1	-	-	-	-	-	
2016/2017	2	-	-	-	-	-	

**5. Kondisi siswa (3 tahun terakhir)**

**Tabel 4.4**  
**Kondisi Siswa**

No	Tahun	Jumlah	Keterangan
01	2014/2015	245	Naik
02	2015/2016	310	Naik
03	2016/2017	286	Turun

**6. Keadaan siswa (sekarang)**

**Tabel 4.5**

### Jumlah siswa

Kelas	RB	LK	PR	Jumlah	Keterangan
I	1A,1B,1C	38	34	72	-
II	2A,2B	22	14	36	-
III	3A,3B	25	15	40	-
IV	4A,4B	27	23	50	-
V	5A,5B	29	21	50	-
VI	6A,6B	14	24	38	-
JUMLAH	13	155	131	286	-

### 7. Keadaan Guru dan Pegawai Negeri

**Tabel 4.6**  
Data Guru dan Tenaga Kependidikan

Kepegawaian	Jumlah		
	Laki-laki	Perempuan	LK+PR
Guru Tetap	7	9	16
Guru Bantu	-	-	-
Guru Honor	3	7	10
Pegawai Honor	2	1	3
Jumlah	12	17	29

### 8. Kondisi Guru (sekarang)

**Tabel 4.7**  
Data Guru

Ijazah Terakhir	Jumlah		
	Guru Tetap	Guru Tidak Tetap	Total
S.2	1	-	1
S.1	8	14	22
D.2	1	-	1
D.3	-	-	-
SLTA	-	-	-
Jumlah	10	14	24

### 9. Kondisi Sarana dan Prasarana (Fisik Madrasah)

**Tabel 4.8**  
Sarana dan Prasarana

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah				Lokasi	Keterangan
		B	RR	RB	Jlh		
01	Ruang Kelas	8	-	-	8	Daspetah	
02	Ruang guru/Kantor	1	-	-	1	Daspetah	
03	RuangLaboratorium	-	-	-	-	Daspetah	
04	RuangPerpustakaan	1	-	-	1	Daspetah	
05	Ruang Koperasi	1	-	-	1	Daspetah	
06	Ruang UKS	-	-	-	-	Daspetah	
07	Mushala	-	-	-	-	Daspetah	
08	Lapangan	-	1	-	-	Daspetah	

## 10. Pelajaran dan Buku Pustaka

**Tabel 4.9**  
**Data Buku**

No	Nama Buku	Untuk Kelas						Jumlah	Ket
		I	II	III	IV	V	VI		
01.	PPKn	1	1	1	1	1	1	6	Jumlah buku pelajaran dan sarana KBM masih kurang
02.	B. Indonesia	20	25	25	26	26	20	142	
03.	B. Inggris	-	-	-	12	18	21	51	
04.	IPA	-	22	24	23	26	25	120	
05.	IPS	2	23	15	17	20	23	100	
06.	Matematika	15	22	24	23	26	24	134	
07.	A. Akhlak	-	10	18	16	21	15	80	
08.	A. Hadist	16	6	12	18	12	14	78	
09.	Fiqh	10	11	10	16	8	16	71	
10.	SKI	12	4	14	20	14	18	82	
11.	B. Arab	-	-	-	18	12	12	42	
12.	KTK	-	-	-	-	-	-	-	
13.	Pengetahuan Umum	-	-	-	-	-	-	-	
14.	Buku Cerita	-	-	-	-	-	-	20	

## 11. Kondisi Pendapatan dan pendidikan Orang Tua Siswa

**Tabel 4.10**  
**Data Pekerjaan Siswa**

Keadaan	Jumlah
A. Pekerjaan	
-Pegawai Negeri Sipil (PNS)/TNI/POLRI	2
-Dagang	14
-Petani	270
B. Penghasilan Perbulan	
-Kurang dari Rp.250.000	26
-Antara Rp.250.000 s/d RP.500.000	254
-Antara Rp.500.000 s/d Rp.1000.000	14
-Diatas Rp.1000.000	2
C. Tingkat Pendidikan	
-Tidak tamat SD	43
-Tamat SD	26
-Tamat SMP	80
-Tamat SLTA	89
-Tamat Perguruan Tinggi	48

## 12. Struktur Organisasi Komite Sekolah

Ketua : RUSMEN  
 Sekretaris : ANITA  
 Bendahara : YENI SAPITRI  
 Anggota : DEWAN SAPUTRA  
 RAHMAT

## 13. Potensi Lingkungan

- a. Lokasi strategis
- b. Motivasi belajar siswa cukup tinggi

- c. Dukungan orang tua dan masyarakat untuk peningkatan mutu proses belajar mengajar di sekolah cukup baik.

**b. VISI DAN MISI MADRASAH**

1. VISI :

Menjadikan siswa yang beriman, berprestasi dan berakhlak mulia.

2. MISI :

- a) Menumbuhkan rasa keimanan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- b) Menciptakan siswa Madrasah yang pandai membaca, menulis dan berhitung serta mampu menerapkan pengetahuan dalam kehidupan sehari-hari.
- c) Menciptakan siswa yang berakhlakulkarimah.
- d) Membudayakan perilaku yang terpuji dilingkungan madrasah dan masyarakat.
- e) Menyiapkan siswa untuk melanjutkan studi kejenjang lebih tinggi (MTS atau SMP).

**A. Hasil Penelitian**

## **1. Perencanaan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah negeri 04 Kepahiang**

Kompetensi professional merupakan kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran yang diajar. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi. Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari. Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah awasan dan memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang yaitu:

Sebagian besar guru yang mengajar di MIN 04 Kepahiang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang ditempuh terhadap mata pelajaran yang diampunya, sehingga dalam proses pembelajaran guru terlihat belum menguasai materi pembelajaran dengan baik.<sup>45</sup>

Senana dengan hal tersebut, dijelaskan bawah:

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 7 April 2018

Permasalahannya adalah masih kekurangan guru yang berdasarkan mata pelajaran tersebut kurang, seperti yang mengajar bahasa Arab dari S1 Pendidikan Agama Islam.<sup>46</sup>

Oleh sebab itu, sebagai guru juga menguasai metode pembelajaran yang baik, sehingga dalam proses pembelajaran siswa dapat mengikuti dengan semangat. Sehubungan dengan hal tersebut bapak Wahyudin menjelaskan bahwa:

Guru yang mengajar masih banyak menggunakan metode ceramah saja, sehingga siswa kurang termotivasi dengan pembelajaran yang terjadi. Misalnya figh. Mata pelajaran ini banyak menghendaki metode contoh atau memperagakan, seperti masalah shalat.<sup>47</sup>

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, maka Kepala madrasah harus dapat memberikan tugasnya sebagai pemimpin yang berorientasi kepada mutu, dimana keberadaannya dapat mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasah dengan baik. Kepala Madrasah juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasah, dan kepala madrasah juga selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara yang dilaksanakan di lokasi penelitian berkenaan dengan upaya kepala madrasah.

Menurut Wahyudin, menjelaskan bahwa:

---

2018 <sup>46</sup> Wawancara dengan wakil kepala madrasah bapak Wahyudin S.Ag, tanggal 21 April

2018 <sup>47</sup> Wawancara dengan wakil kepala madrasah bapak Wahyudin S.Ag, tanggal 21 April

Sebagai kepala madrasah, tentu keberadaannya sangat penting, sebab kepala madrasah yang menentukan mau dibawa madrasah ini, jika madrasah mau menjadi madrasah yang unggul, kompetitif, sesuai dengan visi dan misi, maka kepala madrasah harus mampu mensosialisasikannya.<sup>48</sup>

Senada dengan pendapat di atas, Bapak Indra Gunawan menjelaskan, bahwa disamping itu, kepala madrasah memiliki kemampuan untuk dapat mensosialisasikan visi dan misi madrasah dan memberikan makna yang jelas tentang visi dan misi sehingga madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul, kompetitif.<sup>49</sup>

Berdasarkan wawancara tersebut di atas dapatlah dipahami bahwa dalam kepala madrasah memiliki upaya yang sangat penting, keberadaannya menjadi semangat dalam memotivasi berbagai aktivitas, aktivitas tersebut tentu kemampuan kepala madrasah dalam memaknai visi dan misi madrasah tersebut dan keberadaannya sangat diperlukan terutama dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru, yang mana dapat memberikan pengaruh yang positif.

Pengaruh yang positif terlihat dari kondisi semangat para guru terbukti ketika peneliti mengamati situasi belajar di madrasah tersebut, demikian juga dengan para peserta didik masuk ke madrasah sesuai dengan jam masuk. Kondisi yang demikian jelas menunjukkan bahwa keberadaan kepala madrasah sangat penting sangat strategis dalam menjalankan upayanya sebagai kepala madrasah.

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan wakil kepala madrasah bapak Wahyudim S.Ag, tanggal 21 April 2018

<sup>49</sup> Wawancara dengan wakil kepala madrasah bapak Indra Gunawan S.Pd.I, tanggal 21 April 2018

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Husni Tamsil menjelaskan, bahwa:

Kepala madrasah memiliki upaya yang strategis dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru, sehingga madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul, ini menunjukkan bahwa keberadaan kepala madrasah sangat penting di madrasah.<sup>50</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, berkenaan dengan upaya kepala madrasah yang demikian penting keberadaannya, selanjutnya peneliti ingin mengetahui apa upaya yang akan dilakukan berkenaan dengan peningkatan Kompetensi profesionalitas guru, dalam konteks ini, peneliti memandang perlu untuk mengetahui tujuan atau arah yang ingin dicapai wawancara tujuan yang ingin dicapai dalam meningkatkan kompetensi profesionalitasguru di MIN 04 Kepahiang,

Tentu kepala madrasah mempunyai upaya yang penting agar guru mempersiapkan apa saja yang ingin lakukan untuk meningkatkan hasil belajar siswa, karena dengan persiapan pengajaran yang baik, semangat mengajar yang tinggi butuh persiapan yang baik, diantaranya, misalnya untuk praktek sholat yang dipersiapkan tempat shalat. Agar siswa di MIN 04 Kepahiang dapat menjadi siswa yang agamis dalam kehidupan di lingkungan madrasah”.<sup>51</sup>

Kompetensi profesionalitas guru menjadi taruhan ketika menghadapi tuntutan-tuntutan pembelajaran dewasa ini karena tuntutan tersebut merefleksikan suatu kebutuhan yang semakin kompleks yang berasal dari siswa dan lingkungan, tidak sekedar kemampuan guru menguasai

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan wakil kepala madrasah bapak Indra Tamsil, S.Pd.I, tanggal 21 April 2018

<sup>51</sup> Wawancara, Bapak Sahuri, *bendahara MIN 04 Kepahiang*, tanggal 21 Mei 2010

pelajaran semata tetapi juga kemampuan lainnya yang bersifat psikis, strategis dan produktif. Tuntutan demikian ini hanya bisa dijawab oleh guru yang yang kinerjanya tinggi

Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah berkenaan dengan kompetensi profesionalitas guru MIN 04 Kepahiang sebenarnya bagus namun ada beberapa hal yang perlu dititik beratkan dalam upaya meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di MIN 04 Kepahiang, diantaranya: menciptakan pembelajaran yang kondusif, kemampuan seorang guru dalam mengkomunikasikan pengetahuan, pengelolaan pembelajaran, komitmen seorang guru.

“Ada beberapa hal yang perlu dititik beratkan dalam upaya meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di MIN 04 Kepahiang, diantaranya: menciptakan pembelajaran yang kondusif, kemampuan seorang guru dalam mengkomunikasikan pengetahuan, pengelolaan pembelajaran, komitmen seorang guru.”<sup>52</sup>

Lebih lanjut Kepala Madrasah menjelaskan bahwa ada komitmen bersama antara kepala madrasah dengan guru yaitu

Menciptakan pembelajaran yang kondusif Pembelajaran sebagai wujud dari kompetensi profesionalitas guru, maka segala kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajar-an yang memadai. Dalam menciptakan pembelajaran kompetensi profesionalitas guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai

---

<sup>52</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah, tanggal 21 Mei 2018

perencana, maka guru mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan balik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.<sup>53</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dalam pembelajaran, guru ada yang kurang menyatu, kurang menjiwai, dan kurang menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai.

“Dalam pembelajarannya guru ada yang kurang menyatu, kurang menjiwai, dan kurang menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai.”<sup>54</sup>

Ini berarti bahwa kompetensi profesionalitas guru dalam meningkatkan hasil belajar dilihat dari kemampuan mengkomunikasikan bahan ajar melalui pemanfaatan teknologi Pengetahuan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasi-kannya itu. Hal ini berarti bahwa dalam proses komunikasi dengan peserta didik, faktor penguasaan bidang studilah yang dapat memampukan guru dalam mengkomunikasikan bahan ajarnya. Penguasaan bidang studi oleh guru akan tampak dalam

---

<sup>53</sup> Wawancara dengan kepala Madrasah, tanggal 21 Mei 2018

<sup>54</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

perilaku nyata ketika ia mengajar. Penguasaan itu akan tampak pada kemampuan guru dalam menjelaskan, mengorganisasikan bahan ajar, dan sikap guru. Semakin baik penguasaan bahan ajar oleh guru, maka kemampuan guru dalam menjelaskan dan mengorganisasikan bahan ajar juga semakin baik.

Dengan demikian kompetensi profesionalitas guru, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar. Guru yang kurang mantap penguasaan bidang studi atau kurang yakin apa yang dikuasainya akan kehilangan kepercayaan diri bila berada dalam kelas, selalu ragu-ragu, dan tidak dapat memberikan jawaban yang tepat dan tuntas atas pertanyaan peserta didik. Hal ini akan berakibat kurang baik dalam mengajarkan bahan ajar, sebab akan merendahkan mutu pembelajaran dan dapat menimbulkan kesulitan pemahaman oleh peserta didik.

## **2. Pelaksanaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahinga**

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilapangan bahwa ada guru dalam proses pengajarannya kurang diperhatikan siswa. Siswa kurang menghiraukan keterangan yang disampaikan. Kondisi yang demikian merupakan bentuk dari kurang mampunya guru dalam mengelola kelas. Sebab kemampuan guru dalam mengelola kelas merupakan prestasi yang dicapai guru. Untuk dapat menguasai bahan ajar dengan mudah, guru perlu menciptakan kondisi kelas yang nyaman disamping guru memperbanyak

membaca, mempelajari, mendalami, dan mengkaji bahan ajar yang ada dalam buku teks maupun buku pelajaran.

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat dipahami bahwa kompetensi profesionalitas guru, salah satunya dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam mengelola kelas sehingga dengan pengelolaan kelas maka penguasaan bahan ajar yang akan diajarkan dapat diterima oleh peserta didik dengan baik. Penguasaan bahan ajar oleh guru adalah kemampuan yang dimiliki guru dalam menerapkan sejumlah fakta, konsep, prinsip dan ketrampilan untuk menyelesaikan dan memecahkan soalsoal atau masalah yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diajarkan.

Sehubungan dengan hal tersebut Bapak Kepala Madrasah menjelaskan sebagai berikut:

Guru sebagai pendidik memiliki komitmen bahwa tugas utamanya adalah mengarahkan dan membimbing peserta didik agar semangat untuk belajar. Semangat belajar peserta didik dapat berjalan dengan baik jika kondisi belajar dikelola dengan baik, suasana belajar yang nyaman, tidak ribut.<sup>55</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa

Pengelolaan pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa. Upaya guru untuk menguasai bahan ajar yang akan diajarkan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan optimal dapat terwujud jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan tekad yang kuat untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 April 2018

Dengan demikian, jika dikaitkan dengan pengertian kemampuan mengelola pembelajaran yang telah dijelaskan di atas, maka salah tugas guru adalah mengupayakan dan memberdayakan semua aspek yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran, yaitu: guru, siswa, bahan ajar, sarana pembelajaran, dan lingkungan belajar sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung efektif. Kondisi pembelajaran yang efektif dapat tercapai jika guru mampu mengatur siswa dan sarana pembelajaran, mampu menjalin hubungan interpersonal dengan siswa serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kondisi pembelajaran yang efektif akan mempengaruhi kualitas pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kemampuan mengelola pembelajaran merupakan upaya guru dalam mengelola pembelajaran selama proses pembelajaran berlangsung dengan dimensi: (1) menciptakan dan memelihara kondisi pembelajaran yang optimal, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, (3) membina hubungan yang positif dengan siswa selama proses pembelajaran berlangsung.

Sehubungan dengan hal tersebut Bapak wakil kepala madrasah menjalskan sebagai berikut:

Guru dalam menjalankan tugasnya harus dapat menghayati dan menjiwai tugasnya sebagai guru, sebab guru yang kurang menghayati dan menjiwai tugasnya sebagai guru maka guru kurang memahami apa yang didinginkan oleh peserta didik.<sup>56</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa

---

<sup>56</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

Untuk dapat menghayati dan menjiwai tugasnya sebagai guru, maka guru harus selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, terutama perkembangan teknologi yang tidak bisa dihindari dalam dunia pendidikan, untuk itu guru terus berupaya meningkatkan kompetensi profesionalitas agar tidak tertinggal dalam menyampaikan materi.<sup>57</sup>

Dari hasil pengamatan penulis ditemukan bahwa dalam mengelola pembelajaran diperlukan kemampuan pada diri guru, sebab dengan kemampuan untuk mengelolah kelas maka proses pembelajaran akan semakin baik. Hal tersebut sebagaimana jelaskan oleh Bapak Wahyudim sebagai berikut:

Guru yang mampu mengelola kelas dengan baik, maka akan tercipta kondisi belajar yang kondusif, sehingga secara otomatis juga berdampak pada proses pembelajaran yang baik.<sup>58</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa

Guru yang mengajar di madrasah atau di sekolah tentu ada yang kurang memahami akan pentingnya kemampuan pengelolaan kelas. Di madrasah MIN 04 Kepahiang ini ada juga guru yang memiliki pemahaman yang kurang terhadap kemampuan mengelola kelas, yang penting materi sudah disampaikan.<sup>59</sup>

Berdasarkan hasil pengamatan bahwa ada guru terlihat sikapnya kurang tanggap dengan kondisi siswa, kurang begitu perhatian kepada siswa, tidak menegur atau memberi ganjaran kepada siswa yang ramai atau berulah di kelas, kurang optimal mengatur ruangan belajar sesuai dengan kondisi

---

<sup>57</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

<sup>58</sup> Wawancara dengan wakil kepala madrasah bapak Wahyudim, tanggal 21 Mei 2018

<sup>59</sup> Wawancara dengan wakil kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

siswa di kelas. Pengelolaan pembelajaran secara efektif dapat tercapai jika guru mampu mengelola kegiatan pembelajaran yang meliputi: (1) membuka pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) melakukan penilaian dan tindak lanjutnya terhadap kegiatan pembelajaran, dan (4) menutup pembelajaran

### **3. Pengorganisasian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahinga**

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah<sup>60</sup>.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai monitoring dan evaluasi, kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai pelaksana monitoring dan evaluasi akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

---

<sup>60</sup> Wahjosumidjo, Op.Cit, 2007, hal. 81

Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah mengatakan bahwa

Ada beberapa guru diikutsertakan dalam sejumlah pelatihan pengembangan kompetensi guru. Beliau juga menegaskan pelatihan ini berguna bagi guruguru untuk lebih mengembangkan potensinya terutama dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Pengelolaan pembelajaran secara efektif juga dapat tercapai jika guru mampu membina hubungan positif dengan siswa.<sup>61</sup>

Dari hasil pengamatan penulis ada sebagian kecil guru bersikap kurang luwes dan kurang terbuka terhadap siswa, kurang kegairahan dan kesungguhan dalam mengajar, interaksi perilaku siswa di luar jam pelajaran kurang begitu bagus.

Berdasarkan kondisi siswa kepala madrasah menjelaskan bahwa

Siswa-siswi di yang belajar di sini berasal dari berbagai daerah dan suku bahasa kondisi siswa kecenderungan bervariasi. Apakah dalam ucapan maupun perbuatan. Dalam komunikasi sehari-hari mereka terbiasa dengan gaya seperti itu karena terbawa dari lingkungan kampungnya.<sup>62</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa guru juga mempunyai komitmen.

Komitmen seorang guru yang dituangkan dalam tugas guru salah satunya adalah mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa sehingga siswa mau belajar. Untuk itu, agar siswa cenderung aktif dalam kegiatan pembelajaran maka guru harus dapat mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa. Tugas pengarahan dan pembimbingan tersebut dapat terwujud, jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan komitmen untuk melakukannya.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

<sup>62</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

<sup>63</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, , tanggal 21 Mei 2018

Dari hasil pengamatan penulis di lapangan menunjukkan bahwa ada guru kurang memiliki komitmen kuat terhadap nilai-nilai dan arah strategis madrasah sehingga kompetensi profesionalitas guru kurang sesuai dengan harapan. Hal ini dapat terlihat dari cara mereka dalam menyederhanakan berbagai tugas yang rumit dan kurang berorientasi terhadap penyelesaian tugas, kepedulian terhadap kesulitan belajar siswa, tingkat kehadiran tidak penuh, dan lain-lain.

Dalam Meningkatkan Kompetensi profesionalitas Guru di MIN 04 Kepahiang Usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan kompetensi profesionalitas guru sangat diperlukan guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Bantuan kompetensi profesionalitas guru kepada guru dilakukan secara menyeluruh baik oleh kepala madrasah maupun pengawas madrasah secara rutin, terjadwal serta berkesinambungan sehingga hasilnya benar-benar dapat memberikan masukan untuk perbaikan kompetensi profesionalitas guru bersangkutan. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru secara keseluruhan mencakup pada: penguasaan bahan ajar oleh guru, kemampuan guru mengelola pembelajaran dan komitmen guru dalam menjalankan tugas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah menyebutkan bahwa 3 (tiga) hal yang menjadi prioritas madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru, antara lain: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen

menjalankan tugas. 3 (tiga) hal yang menjadi prioritas madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru, antara lain: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas.” 1) Penguasaan Bahan Ajar Agar guru dapat mengajar dengan baik, maka syarat pertama yang harus dimiliki adalah menguasai betul dengan cermat dan jelas apa-apa yang hendak diajarkan. Seorang guru yang tidak menguasai bahan ajar, tidak mungkin dapat mengajar dengan baik kepada para siswanya. Oleh karena itu, penguasaan bahan ajar merupakan syarat esensial bagi guru. Hal penting dalam pembelajaran setelah guru menguasai bahan ajar adalah upaya guru dalam mengelola pembelajaran. Penguasaan bidang studi (bahan ajar) oleh guru akan sangat membantunya dalam mengajar, sebab mengajar adalah suatu proses mengkomunikasikan pengetahuan kepada peserta didik. Penguasaan bidang studi oleh guru akan tampak dalam perilaku nyata ketika ia mengajar. Penguasaan itu akan tampak pada kemampuan guru dalam menjelaskan, mengorganisasikan bahan ajar, dan sikap guru. Semakin baik penguasaan bahan ajar oleh guru, maka kemampuan guru dalam menjelaskan dan mengorganisasikan bahan ajar juga semakin baik. Dengan demikian kompetensi profesionalitas guru, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah menyebutkan bahwa penguasaan bahan ajar akan terlihat dari cara guru menjelaskan, sikap guru dan cara guru mengorganisasikan bahan ajar itu sendiri.

Penguasaan bahan ajar seorang guru akan terlihat dari caranya menjelaskan, sikapnya dan caranya mengorganisasikan bahan ajar itu sendiri. Percaya diri, tidak ragu-ragu dalam menyampaikan materi maupun menjawab pertanyaan yang dilontarkan siswa.<sup>64</sup>

Kemampuan Mengelola Pembelajaran Kompetensi profesionalitas guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolalan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa

Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah menyebutkan bahwa

Guru sebagai pengelola pembelajaran harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik. Melalui pembelajaran terpadu dan terintegrasi memungkinkan terciptanya interaksi edukatif (suasana pembelajaran) yang menunjang perkembangan normatif siswa menjadi lebih baik.<sup>65</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa

Pengelolaan pembelajaran yang baik adalah guru yang mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik. Pendekatan terpadu dan terintegrasi membangun cita rasa dan perilaku beragama yang baik serta membangun pemahaman dan sikap rasional, berwawasan luas 3) Komitmen Menjalankan Tugas Semua guru sebenarnya memiliki komitmen yang sama ingin mencerdaskan anak bangsa.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

<sup>65</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

<sup>66</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, tanggal 21 Mei 2018

Dewasa ini image seorang guru dimata masyarakat bergeser bahwa guru pada masa kini tidak lagi memiliki pengabdian tinggi di dunia pendidikan seperti masa-masa lalu, yang benarbenar ingin mengabdikan hidupnya untuk mendidik biarpun tanpa imbalan yang layak, tapi guru adalah sebuah profesi yang dihargai sebagai layaknya sebuah profesi. Syarat sebagai guru professional memang merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap guru. Untuk menjadi seorang guru kompetensi profesionalitas guru tidaklah sulit, karena kompetensi profesionalitas gurunya seorang guru datang dari guru itu sendiri. Dalam hal ini Kepala Madrasah membangun pada setiap individu warga madrasah termasuk guru, terutama untuk menghilangkan setting pemikiran dan budaya kekakuan birokrasi, seperti harus menunggu petunjuk atasan dengan mengubahnya menjadi pemikiran yang kreatif dan inovatif. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Kepala Madrasah: “Setiap individu warga madrasah termasuk guru saya tekankan sebagai subyek untuk tugas dan tanggung jawabnya, bukan sebagai obyek yang harus menunggu atasan. Hal ini saya tekankan untuk menghilangkan setting pemikiran dan budaya kekakuan birokrasi, seperti harus menunggu petunjuk atasan dengan mengubahnya menjadi pemikiran yang kreatif dan inovatif.

#### **4. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di MIN 04 Kepahiang**

Berdasarkan pengamatan, wawancara dan dokumentasi penulis mendapatkan rangkaian kegiatan yang menguraikan tentang kegiatan yang telah dilakukan oleh MIN 04 Kepahiang. Melalui observasi penulis ikut terlibat berupaya aktif dalam kegiatan yang sedang diamati. Melihat perilaku senyatanya dan mencatat suatu peristiwa. Dalam pengamatan ini penulis menempatkan posisi yang langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang penulis pertanyakan. Teknik ini juga dapat memberikan data bagi penulis tentang wawasan upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru. Teknik pengamatan ini penulis lakukan dalam proses pengumpulan data untuk mendiagnosis MIN 04 Kepahiang. Penulis juga mempunyai kesempatan melakukan wawancara dan dokumentasi untuk melakukan pembuktian dan penjelasan mengenai sesuatu yang masih kabur. Mengetahui rangkaian pelaksanaan yang menguraikan waktu pelaksanaan kegiatan. Mengetahui hasil yang telah dicapai dari kegiatan-kegiatan yang dimaksud. Mengetahui potensi, kendala dan permasalahan yang dihadapi madrasah dalam pelaksanaan meningkatkan kompetensi profesionalitas guru. Dalam meningkatkan kompetensi profesionalitasguru di MIN 04 Kepahiang fokus pada beberapa komponen. Seperti yang telah disampaikan Kepala Madrasah. “ Kami berupaya selalu berusaha mendapatkan hasil yang terbaik. Dengan keterbatasan yang ada kami ingin meningkatkan kompetensi profesionalitas guru. Sikap jujur guru, penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru

untuk maju, iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan karyawan. Dan yang menjadi kendala saya adalah volume upah kerja yang belum memenuhi kebutuhan guru, keterbatasan sarana yang menunjang bagi kenyamanan, suasana mengajar yang kurang menggairahkan.

Berdasarkan pernyataan ini jelas bahwa ada komitmen yang kuat mengenai upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru. Penjelasan dari Kepala Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang menjadi aspek penting untuk mengetahui tentang faktor-faktor yang menjadi faktor pendukung dan yang menjadi faktor penghambat upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang.

#### 1) Faktor pendukung

- a) Sikap jujur guru Untuk mengetahui kompetensi profesionalitas guru dapat dilihat dari perilaku dan sikap yang tampak dalam kesehariannya. Dalam kesehariannya yang tercermin dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan. Kepala madrasah mengupayakan sedemikian rupa tentang bagaimana memanfaatkan segala sumber daya yang ada meskipun kondisi madrasah secara sederhana tidak dapat memenuhi segala kebutuhan yang ada. Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang.

berdasarkan beberapa penjelasan yang dikemukakan di atas bahwa kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan sebaik-baiknya mengingat itu merupakan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dengan penuh sepuh hati. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru “Saya akan mengajar dengan sepuh hati dan penuh tanggung jawab.”

b) Penghargaan terhadap prestasi dan kebutuhan guru untuk maju maka yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kepala madrasah memberika sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan berpotensi bagi kompetensi profesionalitas guru. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Wahyudi, S.Ag, sebagai berikut: “Kepala Madrasah memberikan kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang bias berpengaruh pada potensi bagi pembangunan guru yang profesional. Kami diikutsertakan dalam beberapa Diklat dan Sertifikasi Guru.

c) Iklim komunikasi demokrasi yang serasi antara pimpinan dan para guru yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang

lain. Hal inilah yang memunculkan semangat belajar guru untuk terus berkualifikasi. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru: “Kepala Madrasah sosok yang demokratis tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain.:

## 2) Faktor penghambat

- 1) Keterbatasan sarana yang menunjang bagi mutu pendidikan. Sarana prasarana madrasah merupakan alat penunjang keberhasilan pendidikan. Kepala Madrasah menegaskan bahwa sarana dan prasarana madrasah yang memadai merupakan tantangan bagi madrasah. Beberapa ruangan sudah rapuh dan kurang layak dipergunakan serta tumpahan air hujan dari atap gedung langsung mengenai teras ruang kelas. Beberapa peralatan dan perlengkapan yang ada kurang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik madrasah lain yang sudah lebih maju.
- 2) Suasana mengajar yang kurang nyaman ketika di madrasah siswa-siswi diajari hormat dan sopan pada orang lain dalam kondisi dan situasi apa pun, tetapi ketika pulang dari madrasah siswa-siswa lebih banyak terpengaruh dengan kehidupan anak-anak di luar madrasah.

## **B. PEMBAHASAN**

1. Kepala madrasah menyusun rencana kerja dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di MIN 04 Kepahiang

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan Kepala Madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena Kepala Madrasah merupakan seorang pejabat yang kompetensi profesionalitas guru dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang merupakan kunci kesuksesan Madrasah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di madrasah sebagian besar terletak pada diri Kepala Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang itu sendiri. Setelah peneliti mengumpulkan data yang terkait dengan upaya Kepala Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang maka peneliti segera menganalisis data-data tersebut.

Dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru-guru usaha-usaha yang dilakukan kepala madrasah tidak diserahkan hanya pada individu di madrasah, melainkan juga melibatkan semua komponen madrasah.

Data-data yang telah berhasil dikumpulkan dianalisa, diketemukan duduk persoalannya, dan dimungkinkan didapatkan alternatif pemecahannya. Data-data yang telah terkumpul memberikan kesimpulan atas data

atau informasi yang diperoleh. Dari orang-orang yang ditanya tentang upaya Kepala Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang yaitu: memberikan informasi bahwa upaya Kepala Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru baik. Dari informasi ini penulis dapat menyimpulkan bahwa Kepala Madrasah Ibtidaitah Negeri 04 Kepahiang dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru memberikan hasil yang memuaskan karena masing-masing pihak terkait (*stakeholder*) dalam pelaksanaannya tidak lagi bersifat parsial dan mengukur kompetensi profesionalitas guru keberhasilan berdasarkan perspektif masing-masing.

## **2. Kepala madrasah Implementasi rencana kerja dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di MIN 04 Kepahiang**

Dari analisa kekuatan lapangan tentang Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru dapat diambil kesimpulan bahwa dua faktor yang sangat besar dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru tertinggi, yakni: dari Sikap jujur guru dan Penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju sebagai faktor pendukung pertama dan dari faktor volume upah kerja yang belum memenuhi kebutuhan guru dan Keterbatasan sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik menjadi faktor penghambat upaya Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru.

**3. Kepala madrasah melaksanakan Monitoring dan Evaluasi dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di MIN 04 Kepahiang**

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai monitoring dan evaluasi, kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai monitoring dan evaluasi akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

**4. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang**

Dalam Meningkatkan Kompetensi profesionalitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. Penulis menganalisa data dengan cara mempergunakan analisa kekuatan lapangan (*force field analysis*). Dengan cara analisis ini penulis mendapatkan informasi mengenai hal-hal yang mendukung dan informasi tentang hal-hal yang menghambat atau menghalangi.

Dengan kata lain, setiap kali ada perubahan pasti ada dua kekuatan yang berlawanan, yakni kekuatan yang setuju akan perubahan dan kekuatan yang mempertahankan status quo. Dalam masing-masing kategori tersebut, masing-masing faktor pendukung dan penghambat dianalisis. Sehingga dengan demikian akan diperoleh identitas halangan dan kelancaran untuk perubahan yang akan diambil.

Dari data di atas didapatkan dua kekuatan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang, yakni faktor yang mendukung kompetensi profesionalitasguru dan faktor yang menghambat kompetensi profesionalitas guru. Analisa kekuatan lapangan ini sangat membantu memahami secara kualitatif keadaan madrasah dalam rangka melakukan perubahan, yakni meningkatkan kompetensi profesionalitasguru.

Dari pemahaman keadaan kekuatan baik dari faktor pendukung maupun faktor penghambat akan banyak membantu usaha-usaha dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru.

a. Faktor pendukung

Dalam Meningkatkan Kompetensi profesionalitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang 1) Sikap jujur guru Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan guru tampak sekali kompetensi profesionalitas guru dapat dilihat dari perilaku dan sikap dalam kesehariannya. Dalam kesehariannya yang tercermin dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan dan kepuasan. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang mengupayakan sedemikian rupa tentang bagaimana memanfaatkan segala sumber daya yang ada meskipun kondisi madrasah secara sederhana tidak dapat memenuhi segala kebutuhan yang ada. Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang.

Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan sebaik-baiknya mengingat itu merupakan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dengan penuh sepuh hati. Dengan adanya sikap jujur merupakan identitas awal seseorang dapat dipercaya. Sikap jujur mampu mengembangkan kepribadian guru di depan siswa. Mampu dalam melaksanakan dan mengembangkan tugas secara professional dalam kompetensinya, personalitinya dan religositinya. 2) Penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju

Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang memberikan sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan berpotensi bagi pembangunan Kompetensi profesionalitas guru. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru. Guru-guru diikutsertakan dalam beberapa pelatihan, seminar, workshop, melanjutkan studi guru dan Sertifikasi Guru. Pendayagunaan potensi diri guru yang didasari rasa percaya pada gilirannya akan melahirkan kecerdasan seorang guru dan kemampuan mengaktualisasikan kecerdasan dalam diri guru yang memberikan kekuatan kepada guru dan siswa untuk meraih prestasi yang tinggi. 3) Iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan karyawan Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain. Hal inilah yang memunculkan semangat belajar guru untuk terus berbuat yang positif. Kepala Madrasah memberikan otonomi yang luas di madrasah, partisipasi guru dan karyawan tanpa mengabaikan kebijakan tujuan pendidikan dan tujuan lembaga. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya sesuai dengan prioritas kebutuhan madrasah dapat mengakomodir seluruh kebutuhan komponen madrasah setempat.

b. Faktor Penghambat

#### 1) Keterbatasan sarana

Beberapa ruangan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang sudah rapuh dan kurang layak dipergunakan serta tumpahan air hujan dari atap gedung langsung mengenai teras ruang kelas. Beberapa peralatan dan perlengkapan yang ada kurang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik madrasah lain yang sudah lebih maju. Pembelajaran merupakan interaksi siswa dengan lingkungannya yang dipengaruhi faktor internal maupun faktor eksternal. Keterbatasan sarana yang ada dapat dilakukan dengan mengkondisikan lingkungannya agar menunjang terjadinya perubahan perilaku pada siswa.

2) Suasana mengajar yang kurang nyaman ketika di madrasah siswa-siswi diajari hormat dan sopan pada orang lain dalam kondisi dan situasi apa pun, tetapi ketika pulang dari madrasah siswa-siswa lebih banyak terpengaruh kehidupan anak-anak diluar jas sekolah. Suasana yang kurang baik apakah itu dari faktor internal guru atau siswa dapat dilakukan dengan mengkondisikan lingkungannya agar menunjang terjadinya perubahan perilaku pada siswa. Tugas utama guru adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku siswa. Ada tiga langkah strategis yang perlu diapresiasi bagi perubahan perilaku siswa dalam konteks pembelajaran di madrasah. Pertama, appersepsi, yaitu meng-hubungkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa atau dengan kompetensi yang telah dikuasai mereka.

Appersepsi dapat dilakukan dalam bentuk pre-test . pre test ini sebaiknya dilakukan secara hati-hati sehingga tidak mengganggu kegiatan inti dari pelaksanaan proses pembelajaran. Setelah memastikan bahwa siswa mempunyai kesiapan yang memadai, guru memulai proses pembelajaran.

Kedua, penyampaian materi dan latihan (exercise). Seni pembelajaran dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, pembelajaran akan menjadi efektif dan berhasil apabila siswa terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, baik fisik, mental maupun sosial. Mereka (siswa) mampu menunjukkan kegairahan belajar dan rasa percaya diri yang tinggi. Sedangkan dari segi hasil, proses pembelajaran dikatakan efektif dan berhasil apabila ada perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku positif pada siswa. Semakin banyak siswa yang mengalami perubahan positif maka semakin efektif pula proses pembelajaran itu.

Ketiga, evaluasi. Yaitu adanya pelaksanaan pembelajaran yang diakhiri dengan evaluasi atau post test. Tujuan utama evaluasi ini adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan pembelajaran.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Dari hasil penelitian, pengelolaan, penafsiran dan analisa yang penulis lakukan, tentang Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa

1. Kepala Madrasah menyusun rencana kerja dapat memberikan arah dan pedoman dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang sehingga dengan adanya penyusunan rencana kerja dapat tercapai dengan memprioritaskan madrasah dalam: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas.
2. Kepala Madrasah dalam implementasi rencana kerja perlu melibatkan semua komponen yang ada di madrasah sehingga dapat dilaksanakan rencana kerja tersebut dengan baik, para guru menyambut dengan baik rencana kerja kepala madrasah sehingga mutu di MIN 04 Kepahiang dapat tercapai.
3. Kepala Madrasa melaksanakan monitoring dan evaluasi melalui pengamatan di kelas dan mengambil sikap jika guru terlihat mengajar dengan tidak baik. Dengan adanya monitoring dan evaluasi dapat

memberikan tindakan ke depan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang bermutu.

4. Faktor-faktor yang menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang: sikap jujur guru, penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju, iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan karyawan. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang Keterbatasan sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, suasana mengajar yang kurang menggairahkan

## **B. Saran-Saran**

Akhirnya dari penulisan Tesis ini penulis mengajukan beberapa saran sebagai alternatif dalam mengatasi hambatan-hambatan dan sekaligus sebagai alternatif meningkatkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang. Saran yang diajukan disini didasarkan pada beberapa masukan dari sebagian responden sebagai tanggapan terhadap penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Kepahiang, saran-saran itu antara lain :

1. Iklim organisasi madrasah ternyata berkontribusi positif terhadap kompetensi profesionalitas guru. Hendaknya keadaan seperti ini selalu

ditingkatkan. Untuk menciptakan hal tersebut guruguru perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang kepemimpinan ini, baik atas inisiatif sendiri maupun prakarsa kepala madrasah atau pihak-pihak lain yang terkait

2. Faktor iklim organisasi ini ditentukan oleh faktor-faktor internal dan juga faktor eksternal. Lembaga pendidikan yang bertugas mempersiapkan calon guru yang kualitatif merupakan salah satu faktor eksternal yang turut serta membentuk kepemimpinan calon guru tersebut.
3. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran, kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
4. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari sekolah ke publiknya atau sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abror, Abd. Rachman. 1984. *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Perbaikan Dan Peningkatan Pengajaran*. Yogyakarta: Nur Cahaya. Arikunto,
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Informasi tentang Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) untuk Madrasah Menengah Umum*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- , *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- , *Indikator Keberhasilan Kepala SLTP dan SMU*. 1999. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah.
- Fattah, Nanang. 1990. *Manajemen Berbasis Madrasah ( School Based Management)*. Bandung: CV. Andira. Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar Dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh (YA3 Malang).
- Hartoyo. 2000. *Manajemen Berbasis Madrasah: Pendekatan Desentralisasi Pendidikan Dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat dan Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas.
- Indrafachrudi, Sukarto. 1993. *Mengantar Bagaimana Memimpin Madrasah Yang Baik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi (Eds). 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, 2013 *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- , 2003, *Manajemen Berbasis Madrasah*. Makalah. Departemen Agama
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito.

- Nurwijaya, Chadromi, Drs. 1999. *Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun Dan Pemerataan Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*. Makalah dalam Raker Kepala SLTP/SMU se-Jawa Tengah. Semarang: Dikmenum Kanwil Depdikbud Jawa Tengah.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1994. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Sariyama, Farida, 2008, *Sertifikasi Kepala, Apa, Mengapa dan Bagaimana*, Bandung: Yama Widya
- Sindhunata (Ed). 2000. *Menggagas Paradigmar Pendidikan Demokrasi, Otonomi, Civil Society, Globalisasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Slamet PH. 2000. *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Madrasah*. Makalah disampaikan dalam seminiar Regional dengan Tema "Otonomi Pendidikan Dalam Otonomi Daerah". Semarang: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
- Sudaryanto, Drs. 2003. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Era Otonomi*. Makalah Workshop Manajemen Kepala Madrasah Menengah Umum. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah: Sub Dinas PTK dan NK.
- Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Reneka Cipta.
- Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005),
- Suryadi, Ace dan H.A.R. Tilaar. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Indonesia Tera.
- Umaedi. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I, II, III, IV, Edisi Revisi*. Departemen Pendidikan Nasional: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

*Undang-Undang Otonomi Daerah. 1999. dan Juklak. 2000.* Jakarta: Dihimpun oleh Sinar Grafika.

Zamroni, Dr. 2002. *Penyelenggaraan School Reform Dalam Konteks MPMBS.* Departemen Pendidikan Nasional: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.