

**TESIS**  
**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH**  
**DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU**  
**PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**  
**DI MI KHOIRIYATUL ULUM TEGALHARJO**  
**TRANGKIL PATI**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar**  
**Magister Pendidikan Islam**



**Oleh**

**Disusun Oleh:**

**MASRUH**

**NIM:21502300103**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**  
**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**  
**2024 M/1446 H**

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU  
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MI KHOIRIYATUL ULUM  
TEGALHARJO TRANGKIL PATI**

**TESIS**

**Untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam  
Dalam Program Studi S2 Pendidikan Agama Islam  
Universitas Islam Sultan Agung**



**Oleh:  
MASRUH  
NIM:21502300103**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2024 M/1446 H**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI  
MI KHOIRIYATUL ULUM TEGALHARJO  
TRANGKIL PATI**

**Oleh:  
MASRUH**

**NIM: 21502300103**

Pada tanggal 16 Agustus 2024 telah disetujui oleh:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

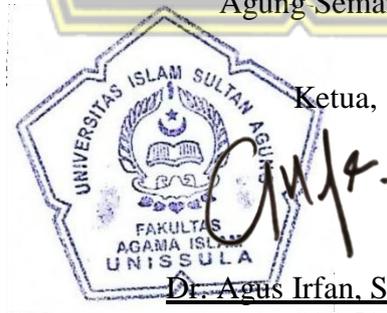


Dr. Muna Yastuti Madrah, M.A.  
NIK. 211516027

Dr. Choeroni AH., M.Pd., M.Ag.  
NIK. 2115110018

Mengetahui:

Program Studi Pendidikan  
Agama Islam  
Fakultas Agama Islam  
Universitas Islam Sultan  
Agung Semarang,



Ketua,

Dr. Agus Irfan, S.HI., M.PI  
NIK. 210 513 020

## ABSTRAK

Masruh, 21502300103. *Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Trangkil Pati. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Sultan Agung Semarang Tahun 2024.*

Manajemen kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap kompetensi guru dalam meningkatkan kinerja guru. Artinya manajemen kepala madrasah dalam memimpin Lembaga Pendidikan khususnya dalam mengelola sumber daya manusia untuk memaksimalkan proses belajar mengajar sangat urgen. Oleh karena itu manajemen kepala madrasah sangatlah diharapkan karena hal itu cukup memberi kontribusi di dalam upaya memotivasi para guru didalam madrasah yang dipimpin. Peningkatan kualitas Pendidikan dapat tercapai apabila guru mampu mengembangkan kompetensinya dalam hal pembelajaran. Kepala madrasah sebagai manajer Pendidikan mempunyai peran yang sangat nyata dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Penelitian adalah bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru terutama kompetensi pedagogik guru madrasah ibtidaiyah khoiriyatul ulum Tegalharjo Trangkil Pati. Bagaimana pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogic guru MI Khoiriyatul ulum Tegalharjo trangkil Pati. Bagaimana pengorganisasian kepala madrasah dan pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogic guru di MI khoiriyatul ulum Tegalharjo Trangkil Pati. Penelitian ini merupakan penelitian deskripsi kualitatif. Adapun Teknik pengumpulan datanya yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dan Analisa datanya menggunakan miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

Hasil penelitian dilapanagn dapat disimpulkan bahwa, manajemen kepala madrasah dijadikan pedoman dan arah dalam meningkatkan kompetensi guru sehingga guru mampu memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip - prinsip perkembangan kognitif, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya. Kepala madrasah dalam pelaksanaan rencana melibatkan semua komponen dalam madrasah sehingga kepala madrasah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala madrasah selalu melaksanakan pengawasan dalam proses pembelajaran sehingga memberikan dampak yang positif pada guru dan dapat mengembangkan kompetensinya dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar. Strategi kepala madrasah dalam menegakkan kedisiplinan, memberikan keteladanan, membuka ruang komunikasi antar guru dan segenap unsur dalam

*madrasah, menjadikan segala kendala yang ada dapat teratasi sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja guru terutama guru Pendidikan Agama Islam di MI Khoiriyatul ulum. Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru dapat diatasi dengan melakukan pembinaan serta motivasi terhadap guru Pendidikan Agama Islam dan warga madrasah, pemberdayaan SDM (guru), dan penyediaan sarana prasarana.*

*Kata Kunci : Manajemen Kepala Madrasah, Kompetensi Pedagogik Guru PAI.*



## ABSTRACT

Masruh, 21502300103. *Management of Madrasah Heads in Improving the Pedagogic Competence of Islamic Religious Education Teachers at MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Trangkil Pati. Thesis of the Islamic Education Management Study Program, Sultan Agung University, Semarang in 2024.*

*The management of the head of the madrasah has a great influence on the competence of teachers in improving teacher performance. This means that the management of the head of the madrasah in leading the Educational Institution, especially in managing human resources to maximize the teaching and learning process, is very urgent. Therefore, the management of the head of the madrasah is highly expected because it is enough to contribute to the effort to motivate the teachers in the madrasah that is led. Improving the quality of education can be achieved if teachers are able to develop their competencies in terms of learning. The head of the madrasah as an education manager has a very real role in efforts to improve the pedagogic competence of teachers.*

*The research aims to find out how the management of madrasah heads in improving teacher competence, especially the pedagogic competence of madrasah ibtdaiyah khoiriyatul ulum Tegalharjo Trangkil Pati. How is the implementation of the head of the madrasah in improving the pedagogic competence of MI Khoiriyatul ulum Tegalharjo trangkil Pati teachers. How to organize madrasah heads and supervise madrasah heads in improving the pedagogic competence of teachers at MI khoiriyatul ulum Tegalharjo Trangkil Pati. This research is a qualitative description research. The data collection techniques are observation, interviews, and documentation. And the data analysis uses miles and Huberman, namely data reduction, data presentation and conclusions.*

*The results of the research can be concluded that the management of the head of the madrasah is used as a guideline and direction in improving teacher competence so that teachers are able to understand students by utilizing the principles of cognitive development, learning design and implementation, evaluation of learning outcomes and student development to actualize their potential. The head of the madrasah in the implementation of the plan involves all components in the madrasah so that the head of the madrasah is able to carry out his duties properly. The head of the madrasah always carries out supervision in the learning process so that it has a positive impact on teachers and can develop their competence in carrying out their duties as teachers. The strategy of the head of the madrasah in enforcing discipline, providing examples, opening communication spaces between teachers and all elements in the madrasah, makes all existing obstacles can be overcome so that it has an impact on*

*improving the performance of teachers, especially Islamic Religious Education teachers at MI Khoiriyatul ulum. The obstacles faced by madrasah heads in improving teacher competence can be overcome by providing guidance and motivation for Islamic Religious Education teachers and madrasah residents, empowering human resources (teachers), and providing infrastructure.*

*Keywords: Management Head of Madrasah, Pedagogic Competence of PAI Teachers.*



**LEMBAR PENGESAHAN**  
**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN**  
**KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**  
**DI MI KHOIRIYATUL ULUM DESA TEGALHARJO**  
**TRANGKIL PATI**

**Oleh:**  
**MASRUH**  
**NIM: 21502300103**

**Tesis ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji**  
**Program Magister Pendidikan Agama Islam Unissula Semarang**  
**Tanggal :28 Agustus 2024**

**Dosen Penguji**

Dewan Penguji Tesis,

Penguji I

  
Dr. Agus Irfan, S.HI.,M.PI  
NIDN. 210 513 020

Penguji II

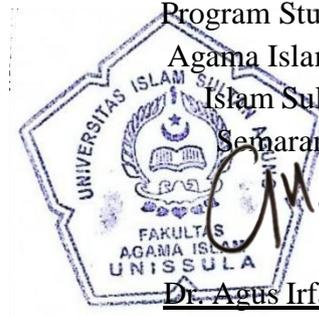
  
Dr. Warsiyah, S.Pd.I.,M.S.I  
NIDN..211516024

Penguji III

Drs. Asmaji Muhtar, Ph.D  
NIDN. 211523037

Mengetahui:

Program Studi Pendidikan  
Agama Islam Universitas  
Islam Sultan Agung  
Semarang, Ketua,



Dr. Agus Irfan, S.HI.,M.PI  
NIK. 210 513 020

## LEMBARAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Masruh

NIM : 21502300103

Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Trangkil Pati

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penulis tesis ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan dari saya sendiri, baik untuk naskah maupun untuk laporan dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/ sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Trangkil, 28 Agustus 2024

Yang membuat pernyataan

Masruh

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MASRUH  
NIM : 21502300103  
Program Studi : PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
Fakultas : AGAMA ISLAM

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Tesis dengan judul :Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Trangkil Pati dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 28 Agustus 2024

Yang menyatakan,

  
(MASRUH)

\*Coret yang tidak perlu

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt, yang telah memberikan rahmat dan taufiq serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Trangkil Pati”. Sholawat dan Salam selalu tecurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw beserta keluarga dan Sahabat sahabatnya. Amiin.

Dalam Menyusun tesis ini peneliti tentu saja tidak dapat berusaha sendiri, dalam penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung mendapat bantuan dari berbagai pihak secara material maupun spiritual. Untuk itu pada kesempatan ini ijinilah peneliti mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta dorongan selama peneliti studi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Oleh karena itu, penulis haturkan rasa terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, SH., S.E., Akt., M. Hum. Selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Bapak Drs. Muhammad Muhtar Arifin Sholeh, M.Lib. Selaku Dekan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Agus Irfan, S.H.I, M.PI. selaku Kepala Program Magister Pendidikan Agama Islam Universitas Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
4. Bapak Dr. Choeroni, S.H.I., M.Ag., M.Pd.I selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Muna Yastuti Madrah, MA.selaku pembimbing II. Yang dengan bijak dan penuh kesabaran selama dalam membimbing peneliti.
5. Bapak Asmaji Muchtar, Ph.D. dan Ibu Dr. Warsiyah, S.Pd.I, M.S.I selaku penguji yang telah mencurahkan ilmu kepada peneliti.
6. Bapak dan Ibu Dosen dan staff program Magister Pendidikan Agama Islam UNISSULA Semarang.
7. Bapak Nor Khamid, S.Pd selaku Kepala Madrasah MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Trangkil Pati yang telah memberikan ijin dan mendukung

penulis dalam melaksanakan penelitian.

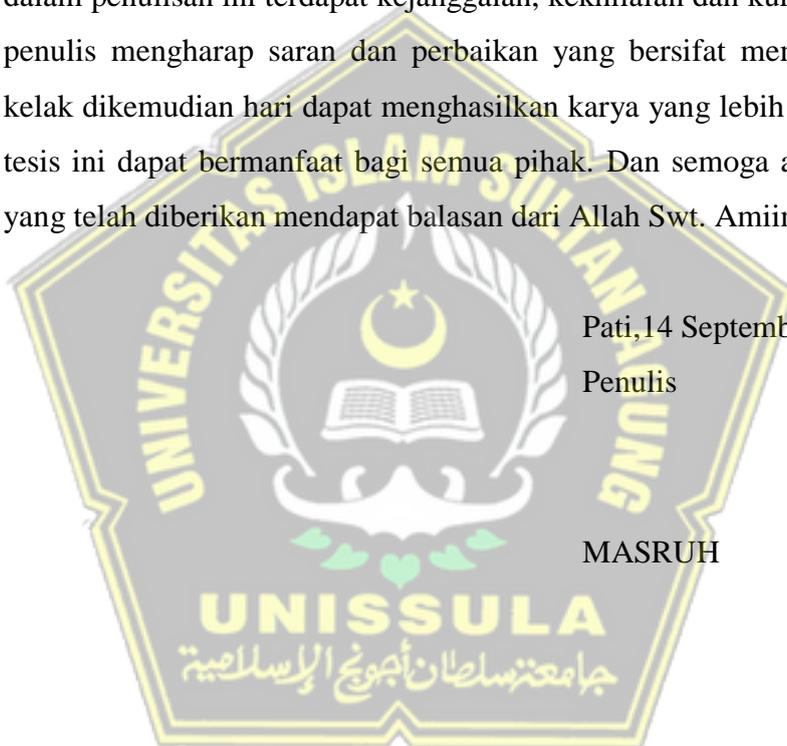
8. Kedua orang tua, Istri dan Anak-anakku dan saudara-saudaraku yang telah memberikan bantuan do'a dan restunya kepada peneliti selama menjalani studi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
9. Sahabat-sahabatku Angkatan ke – 90 Magister Agama Islam senasib dan seperjuangan yang telah memberikan dukungan moral dalam menyelesaikan kegiatan belajar di Magister Pendidikan Agama Islam di UNISSULA Semarang.

Akhirnya penulis “Tiada gading yang tak retak”, maka seandainya dalam penulisan ini terdapat kejanggalan, kekhilafan dan kurang sempurna penulis mengharap saran dan perbaikan yang bersifat membangun agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Dan semoga amal kebaikan yang telah diberikan mendapat balasan dari Allah Swt. Amiin

Pati, 14 September 2024

Penulis

MASRUH



## PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan :

1. Kepada orang tua kami, yakni Bapak H.Ali Mahmudi , Ibu Hj. Muslihah (almh), Bapak dan Ibu mertua yang menjadi Inspirasi selama dalam penyusunan tesis ini,
2. Kepada Istriku tersayang ( Rumiati ) yang selalu memotivasi, menemani dan mendukung dalam penyusunan tesis ini.
3. Kepada kedua Anak- anakku ( Bahauddin Nur , Ahmad Nafis Ilmi)
4. Terimakasih pada semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan tesis ini.



## DAFTAR ISI

SAMPUL.....	
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACS .....	v
LEMBAR PENGESAHAN .....	vii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	viii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
PERSEMBAHAN .....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
BAB 1	
PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Rumusan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2	
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Kajian Teori .....	9
2.1.1. Pengertian Manajemen.....	9
2.1.2. Manajemen Kepala Madrasah.....	10
2.1.3. Pemberian Otonomi Luas Kepala Madrasah .....	19
2.1.4. Pengertian Kompetensi Guru .....	29
2.1.5 Jenis Kompetensi Guru .....	31
2.1.6 Penelitian Yang Relevan.....	42

BAB 3	
METODOLOGI PENELITIAN .....	44
3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
3.3. Subyek dan Obyek Penelitian .....	46
3.4. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	47
3.5. Keabsahan Data.....	48
3.6. Teknik Analisis Data.....	50
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1. Diskripsi Data .....	61
4.2. Hasil Penelitian .....	63
4.3. Pembahasan.....	84
4.3.1 Kepala Madrasah Menyusun Rencana Kerja.....	84
4.3.2. Implementasi rencana Kerja Kepala Madrasah .....	85
4.3.3. Kepala Madrasah Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi.....	86
4.3.4. Faktor Penghambat dan Pendukung .....	87
BAB 5 .....	“
PENUTUP.....	92
5.1. Simpulan .....	92
5.2. Saran .....	93
DAFTAR PUSTAKA .....	95
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	99



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Maju mundurnya suatu Lembaga Pendidikan, kepala madrasah mempunyai kedudukan yang begitu berarti, sebab peran seorang kepala madrasah sangat besar dalam meningkatkan mutu suatu Lembaga Pendidikan. Pendidikan terkhusus dalam untuk usaha dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Agama Islam. Seorang kepala madrasah wajib mengenali berbagai perubahan serta pertumbuhan yang dialami dalam Lembaga ataupun madrasah nya. Dengan adanya tenaga guru yang professional serta tidak professional sangat mempengaruhi dalam aktifitas belajar mengajar untuk peningkatan kualitas Pendidikan. Sementara pendidikan selama ini masih menggunakan standart nilai raport sebagai standart baku. Anak nya berhasil manakala raport nya 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, 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. (Sarimaya, 2008, p. 17)

Sehubungan dengan hal tersebut Mulyasa menjelaskan bahwa Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. (Mulyasa, 2013, p. 24)

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. (Uno, 2006, p. 6).

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 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 suatu pengabdian 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 diajukan ketika itu. (Djamarah, 2005, p. 2).

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.

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 pedagogik 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 pedagogik kepala dan kualitas pendidikan, kepala madrasah yang kurang tegas, dan tidak konsisten, sering menimbulkan ketidakpercayaan kepala terhadap kebijakan kepala madrasah yang ditetapkan. Peran kepalamadrasah 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 pedagogik 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 pedagogik 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 (Mulyasa, 2013, p. 42).

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. (Sudrajat, 2008, p. 1).

Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo, 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo berjalan dengan baik. Namun demikian masih terdapat permasalahan yang perlu diperbaiki, antara lain, perencanaan jangka panjang dan menengah perlu dibuat, 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo

## 1.2. Identifikasi Masalah

Fokus penelitian ini adalah perencanaan, pelaksanaan, organisasi dan pengawasan dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

### 1.3. Rumusan Masalah

- a. Bagaimana perencanaan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.
- b. Bagaimana pelaksanaan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo
- c. Bagaimana pengorganisasian dan Pengawasan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo

### 1.4. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.
- b. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.
- c. Untuk mengetahui bagaimana pengorganisasian dan Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

### 1.5. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Praktis, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan masukan, bagi Kepala Madrasah, khususnya Kepala di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dalam

peningkatan kompetensi guru.

- b. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai tambahan literatur di dunia pendidikan khususnya untuk Program Magister di Perguruan Tinggi.



## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1. Pengertian Manajemen.

- a. Menurut Made Pidarta dalam Sarjono menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. (Sarjono, 2009, p. 31).
- b. 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 pendidikan.
- c. Menurut Koontz dalam bukunya Jaja J, diungkapkan: manajemen involves getting things done though and with people (manajemen adalah pencapaian suatu tujuan yang dilakukan bersama orang lain). (Jahari, 2013, p. 2).
- d. Menurut Tery (1992): Sorongan et.al. (2015) manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan dengan menggunakan tangan orang lain.
- e. Menurut Benge (1994:14) manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan tujuan. Sumber-sumber dalam manajemen mencakup orang-orang, alat-alat, bahan-bahan, uang, dan sarana. Semua 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. (Handoko, 2001).

f. Menurut Jawahir Tanthowi kriteria kemampuan yang harus ada pada seseorang pimpinan adalah sebagai berikut:

- a) Melihat organisasi secara keseluruhan
- b) Mengambil keputusan
- c) Melaksanakan pendelegasian
- d) Memimpin sekaligus mengabdikan. (Tanthowi, 1983, p. 37)

### **2.1.2. Manajemen Kepala Madrasah**

Sebelum membahas manajemen Kepala madrasah, maka perlu membahas kepala madrasah. Kepala Madrasah berasal 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. (Wahjosumidjo, 2002, p. 83).

Lebih lanjut dijelaskan oleh Wahjosumidjo bahwa Kepala madrasah adalah seorang kepala (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala madrasah) di madrasah. (Ibid, p. 106).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah sorang kepala yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Mulyasa, madrasah tanggap terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu, karena selalu membaca lingkungan dan menanggapi scara cepat dan tepat, bahkan madrasah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan dan tuntutan, tetapi juga ikut menciptakan perubahan dan mengantisipasi.hal-hal yang mungkin terjadi. (Mulyasa, 2013, p. 98) Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.

Fungsi edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kepala madrasah sebagai Educator (Pendidik). Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kompetensi 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.
- 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 adalah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, innovator, dan motivator terhadap warga madrasah. 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 pembudayaan 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. (Wahjosumidjo, 2007, p. 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. (Wahjosumidjo, 2007, p. 84)

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan - pertimbangan. Siapa punyang 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.

Secara sistem jabatan kepala madrasah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan antara lain, pengangkatan, pembinaan, pemberian tugas dan tanggung jawab. (Wahjosumidjo, 2007, p. 85):

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

diperhatikanyaitu: 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. (Wahjosumidjo, 2007, p. 85).

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.

#### 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 tanggungjawab 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”. (Danim, 2002, p. 21).

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.

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.

(Wahjosumidjo, 2007, p. 102).

Menurut Mulyana, 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*. (Mulyasna, 2013, p. 118).

Kepala madrasah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program - program madrasah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala madrasah harus pandai dalam memimpin kelompok 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 ditimbangimbang dan dibanding- 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 pedagogik para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Menurut Mulyasa, karakteristik manajemen kepala madrasah antara lain: (Mulyasa, 2013, pp. 36-39)

### **2.1.3. 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:

a. 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 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.

b. 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.

c. *Team Work* Yang Kompak dan Transparan.

Dalam manajemen kepala madrasah, keberhasilan program-program madrasah didukung oleh kompetensi pedagogik 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. (Mulyasa, 2003, p. 24). 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 pedagogik 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 penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. (Ibid) 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 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. (Ibid, p. 25)

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 dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu madrasah. (Mulyasa, 2013, p. 45)

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 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 Prasarana 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. (Mulyasa, 2013, p. 49). 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. 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 kebijakanpendidikannasional. Keleluasaan diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumberdaya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap

terhadap kebutuhan setempat. (Mulyasa, 2013, p. 33).

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 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 pedagogik para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung pada 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, (Ibid, p. 42) adalah sebagai berikut:

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. (Ibid, p. 45) 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.

e). Manajemen Sarana dan Prasarana 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. (Ibid, p. 49). 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 olahraga, 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.

#### **2.1.4. 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 menentukansesuatu.(Senja, 2006, p. 108).

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.

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 psikomotorik dengan sebaik-baiknya. 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.

### 2.1.5. 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 bisadicapai 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 se-bagai 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 sub kompetensi dan indikator esensialnya diuraikan sebagai berikut:

**a. Kompetensi Pedagogik.**

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantive 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:

- 1) Memahami peserta didik. Sub kompetensi 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.
- 2) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Sub kompetensi 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.

- 3) Melaksanakan pembelajaran. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: menata latar (setting) pembelajaran; dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- 4) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran. Sub kompetensi 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.
- 5) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.

#### **b. Kompetensi Profesional**

Kompetensi professional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di madrasah 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 professional 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 teknik 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:

Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya;

- a. Pengelolaan program belajar mengajar,
- b. Pengelolaankelas;
- c. Penggunaanmediadansumberpembelajaran;
- d. Penguasaan landasan pendidikan;
- e. Pengelolaan fungsi dan program bimbingan konseling.
- f. Pengenalan dan penyelenggaraan administrasi madrasah.
- g. Pemahaman prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan mutu pengajaran.

Dalam sumber lain secara rinci masing-masing elemen kompetensi profesional tersebut memiliki sub kompetensi 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 madrasah; 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 awasan dan memperdalam pengetahuan/materi.

**c. 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 selayaknya jadi panutan yang bisa di teladani oleh para peserta didik. Seorang guru dituntut dapat memberikan warna dan motivasi terhadap siswanya untuk berkarya dengan penuh tanggungjawab. 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:

- 1) Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil. Sub kompetensi 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.
- 2) Memiliki kepribadian yang dewasa. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai pendidik.
- 3) Memiliki kepribadian yang arif. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, madrasah, dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
- 4) Memiliki kepribadian yang berwibawa. Sub kompetensi ini memiliki Indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- 5) Memiliki akhlak mulia dan dapat menjadi teladan. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (imtaq, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

#### **d. 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 didepan 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, diperelukan 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 seorang guru mempunyai misi mendidik, mengajar untuk manusia dengan cara membimbing dan membina anak didik dan masyarakat kearah norma yang ada baik adat, sosial dan agama yang berlaku di masyarakat. Dengan adanya kerjasama antara guru dengan baik maka permasalahan-permasalahan di madrasah akan dapat diselesaikan dengan baik. Jenis-

jenis kompetensi social yang harus dimiliki guru adalah sebagai berikut:

- a. Terampil berkomunikasi dengan peserta didik dan orang peserta didik,
- b. Bersifat simpati,
- c. Dapat bekerjasama dengan komite madrasah,
- d. Pandai bergaul dengan kawan sejawat dan mitra Pendidikan.
- e. Memahami dunia sekitar (lingkungan).

Kompetensi ini memiliki sub kompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut:

- a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik,
- b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama Pendidik dan tenaga kependidikan,
- c) 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 guruyang baik. Disamping peningkatan pendidikan dan keterampilan 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.

Madrasah mempunyai peranan yang penting dalam organisasi madrasah, ini berarti bahwa apa yang dikerjakannya akan sangat berpengaruh terhadap jalannya proses pendidikan di madrasah, sehingga secara ideal kinerja kepala madrasah harus dapat menciptakan situasi organisasi pendidikan madrasah yang efektif.

Kualitas kinerja kepala madrasah akan sangat ditentukan oleh bagaimana seorang kepala melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengelola pendidikan di madrasah sesuai dengan kemampuan dan motivasi kerjanya. Kepala Madrasah adalah penanggung jawab seluruh kegiatan proses Pendidikan di madrasah, sehingga peranannya sangat dominan bagi terselenggaranya seluruh kegiatan di Madrasah, segala permasalahan yang dihadapi oleh seluruh komponen yang terlibat di madrasah harus mampu dipecahkan dan diatasi oleh kepala

madrasah, sehingga situasi menjadi kondusif bagi pengembangan seluruh potensi Sumberdaya yang terkait. Dengan Sumberdaya yang bervariasi, kepala madrasah 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 madrasah 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 madrasah sangat penting dan sangat berat dalam mengelola madrasah guna mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Dengan melihat empat dimensi tersebut diatas nampak sekali bahwa tugas yang diemban oleh kepala madrasah cukup berat, oleh karena itu dalam melaksanakan tugasnya kepala madrasah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar Ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik, menurut Yusak Burhanudin peran dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai administrator dan supervisor. (burhanuddin, 2005, p. 14). Dengan melihat uraian di atas peran utama kepala madrasah dapat dikelompokkan kedalam 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.

#### **2.1.6. 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 KepalaMadrasah 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 madrasah dengan

mengoptimalkan kegiatan rohis akan terbentuklah akhlak peserta didik yang baik.



## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis 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-postfacto* dengan hubungan antar variabel yang lebih kompleks. (Sukardi, 2005, p. 157)

Menurut Moleong, berpendapat bahwa: Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. (Moleong, 2007, p. 3) Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (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.

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. (Ibid) 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 kanvas, ataupun penelitian antropologi.

### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **1. Tempat Penelitian.**

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Trangkil Pati, dengan alasan Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo mempunyai prestasi yang baik dibidang non akademik.

#### **2. Waktu Penelitian.**

Penelitian ini dilakukan dari mulai proses pembuatan proposal sampai laporan dalam bentuk tesis, yaitu Mei - Juli 2024.

### **3.3. Subjek dan Obyek 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. 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 narasumber utama yang selanjutnya disebut *key informan* dalam hal ini kepala madrasah. (Sutopo, 2002, p. 28)

#### **3.4. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo, dengan harapan 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

### 3.5. Keabsahan Data

#### a. Narasumber (*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 bias 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.

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Menurut Suharsimi 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. (Arikunto, 2002, p. 67)

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.

Kualifikasi tersebut di atas tidak dimiliki oleh instrumen selain manusia seperti data kuesioner dan sejenisnya yang sebelumnya adalah di standarisasikan. 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 (*standardizedinterview*), 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, (Mulyasna, 2004, p. 180) 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 terpimpin 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 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 supplier*) 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 non reciprocal relations*. (Arikunto, 2002, p. 218)

b. Metode Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu obyek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak secara langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian (Satori, 2004 : 105). Observasi juga berarti sebagai kegiatan yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian dengan cara mencatat sistematis terhadap gejala – gejala yang terdapat pada obyek penelitian. Istilah observasi yang diarahkan pada kegiatan melihat atau memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antara aspek dalam fenomena tersebut (Gunawan, 2013: 162).

Dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi karena peneliti secara langsung mengamati pelaksanaan manajemen kepala madrasah kepada guru Pendidikan agama islam di MI Khoiriyatul ulum Tegalharjo. Observasi yang digunakan adalah observasi, dengan Teknik ini peneliti dapat berpartisipasi dalam subyek penelitian (Mulyana, 2010 : 175).

Metode ini digunakan untuk mengamati pelaksanaan program dan Teknik manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah

terhadap guru PAI di MI Khoiriyatul ulum. 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. (Moleong, 2007, p. 160) 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 digunakan untuk mencari data jumlah karyawan, data pendafatar, data kelulusan, data sarana-prasarana dan catatan-catatan lain yang relevan dengan permasalahan penelitian

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 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. (Arikunto, 2002, p. 132). 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. 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 berlangsung baik tema-tema yang bersifat eksplisit maupun insplinsit tentang permasalahan permasalahan 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, (Sutopo, 2002, p. 96). 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 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.

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.

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 4

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Data

##### 1. Madrasah

- a. Nama Madrasah : MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo
- b. NSM/NPSN : 60712276
- c. Alamat Madrasah : Desa Tegalharjo, Kec. Trangkil, Kabupaten Pati, Jawa Tengah 59153

##### 2. Kepala Madrasah

- a. Nama Lengkap : Nor Khamid, S.Pd.
- b. Pendidikan terakhir : S1
- c. Jumlah Guru dan Siswa:
  - Guru : 14
  - Petugas TU : 2
  - Jumlah Siswa :
    - Kelas 1 : 23

Kelas 2 : 16

Kelas 3 : 25

Kelas 4 : 29

Kelas 5 : 29

Kelas 6 : 27

### 3. Nama Guru dan Jabatan

- 1) Nur Khamid, S.Pd. : Kepala Madrasah
- 2) Rusmanto, S.Pd. : Wakil Kepala Madrasah
- 3) Sunaryo, S.Pd.I : Guru
- 4) Syafi'i, S.Pd.I : Guru
- 5) Juremi, S.Pd. : Guru
- 6) Sunawi, S.Pd. : Bendahara
- 7) Sri Pujiati, S.Pd. : Guru
- 8) Isti Rohmah, S.Pd. : TU
- 9) Gufron, S.Pd. : TU
- 10) Ridlwan, S.Pd.I : Guru
- 11) Ah. Syafi'I, S.Pd.I : Guru
- 12) Khoirun Niam, S.Pd. : Guru
- 13) Kasduri, S.Pd. : Guru
- 14) Rusmanto, S.Pd. : Guru

### 4. Potensi Lingkungan

- 1) Lokasi strategis
- 2) Motivasi belajar siswa cukup tinggi
- 3) Dukungan orang tua dan masyarakat

Siswa mendapatkan kesempatan yang luas untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi di bidangnya masing-masing dengan kegiatan

ekstra-kurikuler dan ko-kurikuler yang didukung dengan peralatan modern dan teknologi informasi. Sebagai madrasah yang tidak meninggalkan nilai-nilai salafi (kitab kuning), MI Khoiriyatul Ulum selalu memberikan perhatian yang sangat besar terhadap kegiatan-kegiatan ekstra yang diwujudkan dengan upaya mendorong siswa untuk melakukan dan mengembangkan sains dan talent serta keilmuan mereka di MI Khoiriyatul Ulum.

Agar seluruh kegiatan yang ada di semua unit berlangsung dengan baik dan membahagiakan, MI Khoiriyatul Ulum mengarahkan penataan dan pengembangan infrastruktur fisik di lingkungan Madrasah pada prinsip perwujudan Madrasah yang “aman-nyaman-bersahaja”.

Prinsip ini mengisyaratkan sebuah lingkungan yang kondusif untuk proses pembelajaran dalam konteks pengembangan ilmu pengetahuan yang meyakinkan.

#### **4.2. Hasil Penelitian.**

1. Perencanaan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Komptensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo  
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 madrasah; 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 wawasan dan memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo Bapak Nur Khamid yaitu:

“Sebagian besar guru yang mengajar di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo 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.”

Senada dengan hal tersebut, dijelaskan bahwa: “Permasalahannya adalah masih kekurangan guru yang berdasarkan mata pelajaran tersebut kurang, seperti yang mengajar bahasa Arab dari S1 Pendidikan Agama Islam.”

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 Rusmanto menjelaskan bahwa:

“Guru yang mengajar masih banyak menggunakan metode ceramah saja, sehingga siswa kurang termotivasi dengan pembelajaran yang terjadi. Misalnya fight. Mata pelajaran ini banyak menghendaki metode contoh atau memperagakan, seperti masalah shalat.”

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:

“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”.

“Senada dengan pendapat di atas, Bapak Rusmanto 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.”

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 pedagogik guru, yang mana dapat memberikan pengaruh yang positif.

2. 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.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Rusmanto 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.”

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 guru, dalam konteks ini, peneliti memandang perlu untuk mengetahui tujuan atau arah yang ingin dicapai wawancara tujuan yang ingin dicapai dalam meningkatkan kompetensi pedagogic guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

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, misalnya untuk praktek sholat yang dipersiapkan tempat shalat. Agar siswa di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dapat menjadi siswa yang agamis dalam kehidupan di lingkungan madrasah.

Komptensi pedagogik 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 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 guru MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo sebenarnya bagus namun ada beberapa hal yang perlu dititik beratkan dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo, 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 guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo, diantaranya: menciptakan pembelajaran yang kondusif, kemampuan seorang guru dalam

mengkomunikasikan pengetahuan, pengelolaan pembelajaran, komitmen seorang guru.

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

“Menciptakan pembelajaran yang kondusif Pembelajaran sebagai wujud dari kompetensi terutama kompetensi pedagogik 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 pembelajaran yang memadai. Dalam menciptakan pembelajaran kompetensi pedagogik guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai 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.”

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.”

Ini berarti bahwa kompetensi pedagogik 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 dikomunikasikan itu. Hal ini berarti bahwa dalam proses komunikasi dengan peserta didik, faktor penguasaan bidang studi yang dapat memampukan guru dalam mengkomunikasikan bahan ajarnya. 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 pedagogik 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.

3. Berdasarkan hasil pengamatan 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 pedagogik 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 soal-soal 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.”

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.”

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: menciptakan dan memelihara kondisi pembelajaranyangoptimal, melaksanakankegiatanpembelajaran, membina hubungan yang positif dengan siswa selama proses pembelajaran berlangsung.

Sehubungan dengan hal tersebut Bapak kepala madrasah menjealskan 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.”

Lebih lanjut dijelaskan bahwa:

“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 profesionalits agar tidak tertinggal dalam menyampaikan materi.”

Dari hasil pengamatan penulis ditemukan bahwa dalam mengelola pembelajaran diperlukan kemampuan pada diri guru, sebab dengan kemampuan untuk mengelolah kelas maka proses pembelajaran akansemakin baik. Hal tersebut sebagaimana jelaskan oleh Bapak Rusmanto

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.”

Lebih lanjut dijelaskan bahwa: “Guru yang mengajar di madrasah tentu ada yang kurang memahami akan pentingnya kemampuan pengelolaan kelas. Di madrasah MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo ini ada juga guru yang memiliki pemahaman yang kurang terhadap kemampuan mengelola kelas, yang penting materi sudah disampaikan.”

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 dikelas, kurang optimal mengatur ruangan belajar sesuai dengan kondisi 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 pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

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. (Wahjosumidjo, 2007, p. 81).

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 seluruhtenaga 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.

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.”

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.”

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.”

Dari hasil pengamatan penulis di lapangan menunjukkan bahwa ada guru kurang memiliki komitmen kuat terhadap nilai-nilai dan arah strategis madrasah sehingga kompetensi pedagogic 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 guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan kompetensi pedagogic guru sangat diperlukan guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Bantuan kompetensi pedagogik 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 guru bersangkutan. Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi 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 pedagogik guru, antara lain: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas. 3 (tiga) hal yang menjadi prioritas madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru, antara lain: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas.”

- a) 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 pedagogik guru, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar.

- b) 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.”

Kemampuan mengelola pembelajaran kompetensi pedagogik 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.”

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 citarasa dan perilaku beragama yang baik serta membangun pemahaman dan sikap rasional, berwawasan luas.

- c) Komitmen Menjalankan Tugas Semua guru sebenarnya memiliki komitmen yang sama ingin mencerdaskan anak bangsa.

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 benar - benar 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 guru tidaklah sulit, karena kompetensi pedagogic 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. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

Berdasarkan pengamatan, wawancara dan dokumentasi penulis mendapatkan rangkaian kegiatan yang menguraikan tentang kegiatan yang telah dilakukan oleh MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. 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 pedagogik guru. Teknik pengamatan ini penulis lakukan dalam proses pengumpulan data untuk mendiagnosis MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. 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 pedagogik guru. Dalam meningkatkan kompetensi guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo 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 pedagogic 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 pedagogik guru. Penjelasan dari Kepala Madrasah Ibtidaitah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo menjadi aspek penting untuk mengetahui tentang faktor-faktor yang menjadi faktor pendukung dan yang menjadi faktor penghambat upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Madrasah Ibtidaitah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

#### 1. Faktor pendukung

Sikap jujur guru Untuk mengetahui kompetensi pedagogic 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. 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 sepenuh hati. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru. “Saya akan mengajar dengan sepenuh hati dan penuh tanggung jawab.”

- a. Penghargaan terhadap prestasi dan kebutuhan guru untuk maju maka yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaitah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kepala madrasah memberika sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan berpotensi bagi kompetensi pedagogik guru. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Nur Khamid, S.Pd., sebagai berikut:

“Kepala Madrasah memberikan kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang bias berpengaruh pada potensi bagi pembangunan guru yang profesional. Kami diikut sertakan dalam beberapa Diklat dan Sertifikasi Guru”.

- b. Iklim komunikasi demokrasi yang serasi antara pimpinan dan para guru yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaitah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain. Hal inilah yang memnculkan semangat belajar guru

untuk terus berkualisasi. 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.

a. 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.

b. 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.

### **4.3. Pembahasan.**

4.3.1. Kepala madrasah menyusun rencana kerja dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

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 pedagogik 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo itu sendiri. Setelah peneliti mengumpulkandata yang terkait dengan upaya kepala madrasah Ibtidaitah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo maka peneliti segera menganalisis data- data tersebut.

Dalam meningkatkan kompetensi pedagogiknguru-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, ditemukan pokok 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo yaitu: memberikan informasi bahwa upaya Kepala Madrasah Ibtidaitah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru baik. Dari informasi ini penulis dapat menyimpulkan bahwa Kepala Madrasah Ibtidaitah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dalam meningkatkan kompetensi pedagogic guru memberikan hasil yang memuaskan karena masing-masing pihak terkait (stakeholder) dalam pelaksanaannya tidak lagi bersifat parsial dan mengukur kompetensi guru keberhasilan berdasarkan perspektif masing-masing.

4.3.2. Implementasi rencana kerja Kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

Dari analisa kekuatan lapangan tentang Kepala Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dapat diambil kesimpulan bahwa dua faktor yang sangat besar dalam meningkatkan kompetensi 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dalam meningkatkan kompetensi guru.

4.3.3. Kepala madrasah melaksanakan Monitoring dan Evaluasi dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

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.

#### 4.3.4. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

Dalam Meningkatkan Kompetensi pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo, yakni faktor yang mendukung kompetensi guru dan faktor yang menghambat kompetensi guru. Analisa kekuatan lapangan ini sangat membantu memahami secara kualitatif keadaan madrasah dalam rangka melakukan perubahan, yakni meningkatkan kompetensi guru.

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

1. Faktor pendukung.

Dalam Meningkatkan Kompetensi pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo.

- 1) Sikap jujur guru Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan guru tampak sekali kompetensi guru dapat dilihat dari perilaku dan sikap dalam kesehariannya. Dalam kesehariannya yang tercermin dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan dan kepuasan. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan sebaik-baiknya mengingat itu merupakan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dengan penuh sepenuh 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 religositanya.

- 2) Penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo memberikan sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan berpotensi bagi pembangunan Kompetensi 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 oranglain. Hal inilah yang memnculkan 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

a. Keterbatasan sarana.

Beberapa ruang yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalarjo 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.

b. Suasana mengajar yang kurang nyaman ketika di madrasah siswa-siswi diajari hormat dan sopan pada orang lain dalam kondisi dan situasi apapun, tetapi ketika pulang dari madrasah siswa-siswa lebih banyak terpengaruh kehidupan anak-anak diluar jam madrasah. 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 **Pertama**, menghubungkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa atau dengan kompetensi yang telah dikuasai mereka. Appersepsi dapat dilakukan dalam bentuk pretest.

Pretest ini sebaiknya dilakukan secara hati-hati sehingga tidak mengganggu kegiatan inti dari pelaksanaan proses pembelajaran. Setelah memastikan bahwa siswa mempunyai kesiapanyangmemadai, 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 5

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, pengelolaan, penafsiran dan analisa yang penulis lakukan, tentang Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa :

1. Dalam menyusun rencana kerja, Kepala Madrasah dapat memberikan arah dan pedoman dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo, dan dalam meningkatkan kompetensi guru-guru usaha yang dilakukan kepala madrasah sangat baik karena menjalankan tugasnya mulai dari perencanaan, pelaksanaan sudah tercapai dengan memprioritaskan madrasah dalam: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas.
2. Kepala Madrasah dalam melaksanakan rencana kerja, ada dua faktor yang sangat besar dalam meningkatkan kompetensi 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 Khoiriyatul Ulum Tegalharjo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

3. Dalam pengorganisasian, Kepala Madrasah 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 kedepan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang bermutu. Dan di dalam melakukan pengawasan, 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.

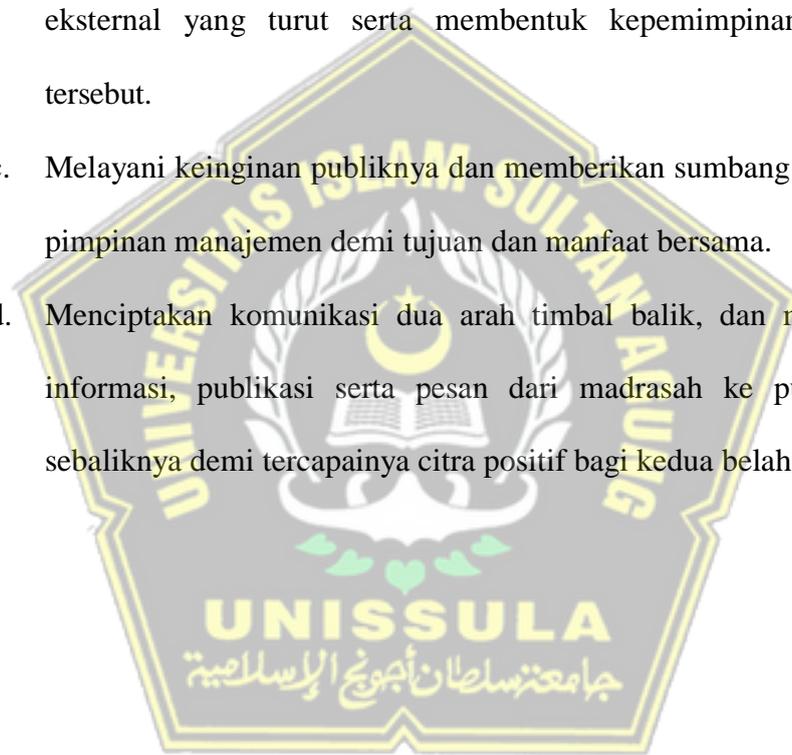
## **5.2. Saran-Saran.**

Dari hasil penelitian penulis mengajukan beberapa saran sebagai alternatif dalam mengatasi hambatan-hambatan dan sekaligus sebagai alternatif meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo. Saran yang diajukan disini didasarkan pada beberapa masukan dari sebagian responden sebagai tanggapan terhadap penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Khoiriyatul Ulum Tegalharjo, saran-saran itu antara lain:

- a. Iklim organisasi madrasah ternyata berkontribusi positif terhadap kompetensi pedagogik 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

- b. Faktor iklim organisasi ini ditentukan oleh faktor-faktor internal dan juga faktor eksternal. Lembaga pendidikan yang bertugas mempersiapkan calon guru yangkualitatifmerupakan salah satu faktor eksternal yang turut serta membentuk kepemimpinan calon guru tersebut.
- c. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran, kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
- d. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari madrasah 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 Madrasah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- -,2003, *Manajemen Berbasis Madrasah*. Makalah. Departemen Agama
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito.

- Nurwijaya, Chadromi, Drs.1999. *PenuntasanWajibBelajarPendidikanDasar 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 Pendidian 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.

