

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME GURU DI MADRASAH ALIYAH
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

DISERTASI

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Menejemen Pendidikan Islam



Oleh

Oleh

AGUS SUJARWO

NIM:1203020041

**PROGRAM DOKTORMANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA(PPs)
UNIVERSITAS NEGERI (UIN)RADEN INTAN LAMPUNG
2017**

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR

DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKADISERTASI

Promotor	Co Promotor I	Co Promotor II
<u>Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd</u>	<u>Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in, M.Pd</u>	<u>Dr. Alamsyah, M.Ag</u>

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Sulthan Syahrir (Ketua Sidang)
Dr.Guntur, M.Ag (Sekretaris Sidang)

Nama : Agus Sujarwo

NIM : 1203020041

Angkatan : 2012

ABSTRAK

Agus Sujarwo. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur. Kepiawaian dan inovasi Kepala Madrasah untuk memberdayakan segenap potensinya dalam meningkatkan profesionalisme guru berdampak positif terhadap kinerja madrasah. Di era globalisasi saat ini, tuntutan masyarakat terhadap mutu madrasah semakin tinggi, dalam konteks inilah perlu peran Kepala Madrasah dalam upaya memberikan layanan prima terhadap Meningkatkan Profesionalisme Guru. Namun kenyataannya kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya belum profesional, di lapangan di temukan bahwa *pertama*, sebagai seorang educator harusnya memberi arahan dan bimbingan kepada guru dalam menjalankan pembelajaran, namun di lapangan belum dilakukan karena rasa ewuh pakewuh kepada guru karena lebih tua atau lebih senior, *kedua* kepala madrasah jarang sekali mengadakan supervise pembelajaran kepada gurunya secara baik dan benar, andainya pun melakukan supervise tanpa administrasi yang baik. *Ketiga* kepala madrasah belum melakukan manajemen madrasah yang profesional, andai pun dilakukan yang penting madrasah asal jalan. *Keempat* Inovasi yang dilakukan kepala madrasah belum bisa menjadikan lembaganya menjadi madrasah unggulan dan belum bisa bersaing dengan sekolah umum lainnya

Profesionalisme dalam pendidikan perlu dimaknai bahwa guru haruslah orang yang memiliki instink sebagai pendidik, mengerti dan memahami peserta didik. Guru harus menguasai secara mendalam minimal satu bidang keilmuan. Guru harus memiliki sikap integritas profesional. Kompetensi guru sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 8 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dalam meningkatkan Profesionalisme Guru, diperlukan *peran* yang mengawasi jalannya proses dan segala komponen pendukungnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai; (1) bagaimana Peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di 2 (dua) Madrasah Lampung Timur. Penelitian ini dengan menggunakan 7 (tujuh) indikator di kenal dengan EMASLIM yakni: (a) Educator, (b) Menejer, (c) Administrator, (d) Supervisor, (e) Leader, (f) Inovator, dan (g) Motivator, sehingga pada akhirnya penelitian ini diharapkan menemukan suatu formula baru bagi ketercapaian profesionalisme guru berdasarkan aturan yang ada.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif analisis, dengan rancangan pengumpulan data melalui: observasi,

wawancara, dokumentasi dan Studi Kepustakaan. Lokasi penelitian ini adalah 2 Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur yaitu MAN 1 Lampung Timur, Madrasah Aliyah Ma'arif 5 Sekampung. Dipilihnya 2 madrasah tersebut dengan pertimbangan bahwa dua madrasah tersebut diminati masyarakat dan merupakan madrasah yang banyak mempunyai guru yang telah tersertifikasi oleh pemerintah.

Penelitian ini menemukan bahwa; 1) *Secara Umum*: peran kepala madrasah yang dilihat dari 7 (tujuh) Indikator yaitu berkenaan dengan EMASLIM yakni: (a) Educator, (b) Manejer, (c) Administrator, (d) Supervisor, (e) Leader, (f) Inovator dan (g) Motivator, secara terinci telah dilaksanakan sebagai mana Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990, yang memberikan arahan Kepala Madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi Madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana 2). Kepala Madrasah dalam menjalankan perannya, telah membuat team, sehingga dalam peran kepala madrasah terhadap professional guru dapat berjalan sesuai yang direncanakan. 3). Ditemukan dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing – masing Kepala Madrasah mempunyai cara yang berbeda dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mempunyai kesamaan yaitu berusaha menjalankan azas kekeluargaan, kebersamaan dan kepemimpinan Islami. 4). Ditemukan bahwa semangat pribadi seorang guru untuk menjadikan dirinya menjadi guru yang professional sangat tinggi karena memandang bahwa bekerja adalah ibadah. 5). Lingkungan kerja dan sarana prasarana sangat mempengaruhi proses profesionalisme mengajar, 6). Ditemukan bahwa untuk menjadikan guru yang professional ternyata tidak hanya mengandalkan fungsi dan peran Kepala Madrasah saja sebagaimana teori umum yang terangkum dalam EMASLIM, namun ada faktor lain yang juga mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru yakni: azas kekeluargaan, kebersamaan yang dilakukan kepala madrasah dan ruh semangat pengabdian untuk beribadah Allah yang terbentuk dan di ajarkan oleh agamanya.

Kata kunci: Kepala Madrasah, Emaslim, profesionalisme guru

ABSTRACT
THE ROLE OF THE HEADMASTER IN IMPROVING THE
TEACHER PROFESSIONALISM IN MADRASAH ALIYAH
IN EAST LAMPUNG REGENCY

By: Agus Sujarwo

Leadership of Headmaster and his innovation to improve the teacher professionalism have a positive impact on the performance of Madrasah. In globalization, the demands of the community on the quality of Madrasah are higher. In this context, there is the importance role of the Headmaster to provides excellent service in improving teacher professionalism.

In fact, in performing the role and his function, the Headmaster has not been professional yet, the field findings show that: first, as an educator, he should provide direction to the teacher and guidance to carry out the lesson, but it is not done and that because of reluctant to the more senior teachers. Secondly, the Headmaster rarely conducts a proper learning supervision, and he did it without good administration. Third, the Headmaster has not run a professional Madrasah management, the important thing for him is Madrasah will keep running. Fourth, the innovations made by the Headmaster have not been able to make his institution became the leading Madrasah and competing with other public schools.

Professionalism is that teachers must have instincts as educators and understand the learners. The teachers must master in depth at least one field of scholarship. The teachers must have a professional integrity attitude. Teacher competence as referred in article 8 of Indonesian Law, number 14 of 2005, which includes pedagogical competence, personality competence, social competence, and professional competence that gained through professional education. To supervise the process and all its supporting components are necessary in improving Teacher Professionalism.

This study aims to obtain a comprehensive description of: How are the Headmaster of Madrasah roles in improving the teacher professionalism at two Madrasah in East Lampung?. This research uses seven indicators of EMASLIM: (a) Educator, (b) Managers, (c) Administrators, (d) Supervisors, (e) Leaders, (f) Innovators, and (g) Motivators, finally this research expected to find a new formula to achieve the teacher professionalism based on the rules.

The research uses descriptive qualitative analysis approach, with data collection through observation, interview, documentation and literature study. The location of this research is at two Madrasah Aliyah in East Lampung, that are MAN 1, East Lampung and MA Ma'arif 5 Sekampung, East Lampung. The selection of these two Madrasahs considered in demand by the community and many of both teachers were certified.

The study found that: (1) In general, the role of the Headmaster is based on seven EMASLIM indicators: (a) Educator, (b) Managers, (c) Administrators, (d) Supervisors, (e) Leaders, (f) Innovators and (g) Motivators, and in detail, implemented as Article 12 paragraph 1 of PP 28

of 1990, which provides direction that the Headmaster has responsibility for the administration of educational activities, administration, development of educational personnel and utilization, maintenance of facilities and infrastructure. (2). In performing the role, the Headmaster has created a team, so the professional teacher improvement can be run as planned. (3). In performing their duties and functions, each Headmaster has different ways to improve teacher professionalism and has similarity in trying to run the principle of kinship, togetherness and Islamic leadership. (4). Based on the findings, the personal spirit of a teacher to become a professional teacher is very high, because according to them the work is a worship. (5). The environmental facilities and its infrastructure greatly affect the professional teaching process, (6). The professional teachers did not only rely on the role of Headmaster as well as general theory in EMASLIM, but there are other factors that also influence the improvement of teacher professionalism, such as the principle of kinship, togetherness and spirit of devotion to God's worship that formed and taught by his religion.

Keywords: *The Headmaster of Madrasah, EMASLIM, Teacher Professionalism*

ملخص البحث

دور رئيس المدرسة في تطوير المهنة للمعلمين في المدارس العالية بمنطقة لامبونج الشرقية

:

إن خبرة رئيس المدرسة وابتكاره في تقوية كل إمكانياته في تطوير المهنة للمعلمين لها أثر إيجابي على الأداء ووظيفة المدرسة. وفي عصر العولمة، كانت مطالب المجتمع عالية على تحسين جودة المدرسة، وفي السياق نفسه، يدور رؤساء المدرسة في توفير الخدمة دوراً هاماً على تطوير كفاءة المهنة للمعلمين. ولكن في الواقع، أن هملم يكونوا مهنيين على القيام بدورهم ووظيفتهم. وهنا كعدة البيانات: أولاً، كمعلم، يجب عليهم أن يعطوا التوجيه والإرشاد للمعلمين في تنفيذ الدرس. والواقع، هم لم يتموا ذلك، لأنهم مترددون وخاصة في مواجهة المعلمين الأكبر سناً. ثانياً، أن رؤساء المدرسة لم يشرفوا على المعلمين بشكل صحيح، وإن يقوموا بذلك فبدون إدارة جيدة. ثالثاً، لم يقيم رؤساء المدرسة مهنيين إدارة المدرسة، ومن المهم عندهم أن تستمر أنشطة المدرسة فقط. رابعاً، لم تكن الابتكارات التي قام بها رؤساء المدرسة قادرة على جعل مؤسساتهم متفوقة ومتنافسة على المدارس العامة الأخرى.

وتعني المهنة التربوية أن المعلم يجب أن يكون له غرائز المعلم وفهماً للمتعلمين. ويجب أيضاً عليها إتقان في مجال واحد من المناهج الدراسية على الأقل. ولا بد أن يكون لديه سلوك مهني. كفاءة المعلم كما مبين في المادة 8 من قانون جمهورية إندونيسيا عدد 14 سنة 2005 و تشمل الكفاءة التربوية، والشخصية والاجتماعية والمهنية التي تم الحصول عليها من خلال التعليم المهني. وفي تطوير المهنة للمعلم، فمن الضروري الإشراف على العملية التعليمية وكلمكوناتها الداعمة.

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول بشكل شامل على: (1) كيفية دور رؤساء المدرسة في تطوير المهنة للمعلمين في المدرستين بمنطقة لامبونج الشرقية. وتعرف بسبعة مؤشرات EMASLIM وهي: (أ) المعلم، (ب) المدير، (ج) المدير، (د) المشرف، (هـ) القائد، (و) المتكرر، و (ز)

المحفز. وفي نهاية البحث من المتوقع أن تجد صيغة جديدة في تطوير المهنة للمعلمين
علمًا أساسًا للقواعد القائمة.

وأما منهج البحث المستخدم في هذا البحث هو التحليل النوعي الوصفي مع تصميم جمع البيانات من خلال العمليات:

المراقبات، المقابلات، التوثيق والدراسات الأدبية، و البحث وقعى المدرستين العاليتين بمنطقة
لامبونج الشرقة: المدرسة العالية الحكومية الاسلامية 1
لامبونج الشرقة والمدرسة العالية معارف 5 سيكامونغ. واختيار المدرستين من اعتبار
أهمًا مطلبين من قبل المجتمع المحلي، وعلى العديد من المعلمين الذين يتبعون اعتمادهم من قبل الحكومة.

ونتيجة هذا البحث هي: (1) بشكل عام، أندور رؤساء المدرسة من ناحية سبعة
(7) مؤشرات EMASLIM: (أ) المعلم، (ب) المدير، (ج) المدير، (د) المشرف، (هـ)
القائد، (و) المبتكر، و (ز) المحفز، منصوص في الفقرة 1، المادة 12 من المرسوم 28 لعام
1990، الذي يوفر توجيهًا للمسؤولية لرؤساء المدرسة لتنفيذ الأنشطة التعليمية، وإدارة المدارس، وتد
ريب الموظفين، واستخدام المرافق والبنية التحتية والمحافظة عليها. (2)
وفي عمليات (Perania)، فقد عين رؤساء المدرسة الفريق الخاص لتنفيذها، حتى يتحقق
تصميم دور المدرسة في تطوير المهنة للمعلمين وفقا للخطة. (3). ويؤدي جميع رؤساء المدرسة
في أداء مهامهم ووظائفهم إلى إيجاد السبل في تطوير المهنة للمعلمين
والمشاركة في تطبيق مبادئ الأخوة والوحدة والقيادة الإسلامية. (4).

وقد تبين أن شعفا المعلم للشخصية ترقية مهنتهم مرتفع جدا، لأهميروننا العمل والعبادة (5)
بيئة العمل والبنية التحتية تؤثر بشكل كبير على عملية المهنية في التدريس، (6)
تبيين أن المعلم المهني يعتمد ليس على الوظيفة ودور رؤساء
فقط باعتبارها نظرية عامة في EMASLIM، ولكن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا على تطوير كفاءة المهنية
للمعلم: وهم مبادئ القرابة وتضامن المدرسة وروح العبادة لله، نشئت وتدرست من قبل تعاليم الدين.

الكلمات الرئيسية: رئيس المدرسة، EMASLIM، والكفاءة المهنية للمعلمين

PERNYATAAN ORSINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Agus Sujarwo

NPM :1203020041

Program Studi : Menejemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa disertasi dengan judul Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur, beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya

Bandar Lampung, 31 Oktober 2017

Yang membuat pernyataan

AGUS SUJARWO

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas limpahan berkah, rahmah dan inayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur. Penyelesaian disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan memperoleh gelar doktor dalam ilmu manajemen pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Disertasi ini mengangkat persoalan-persoalan yang terjadi di Madrasah Aliyah Lampung Timur, dengan fokus kajian peran Kepala Madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru. Rendahnya profesionalisme guru merupakan masalah besar bagi bangsa Indonesia dalam menghadapi peningkatan mutu pendidikan saat ini. Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru diindikasikan berada pada faktor rendahnya peran Kepala Madrasah. Oleh karena itu, pemerintah menetapkan delapan peran Kepala madrasah yang terangkum dalam rangkain kalimat EMASLIM yakni: (1) Educator, (2) Manejer, (3) Administrator, (4) Supervisor, (5) Leader, (6) Inovator, dan (7) Motivator. Peran Kepala Madrasah tersebut selaras dengan Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Peran Kepala Madrasah sebagaimana dikemukakan di atas, pada hakekatnya menjadialat dalam rangka membina guru menjadi profesional.

Disertasi ini disusun berdasarkan pedoman penulisan karya ilmiah UIN Raden Intan Lampung dengan sistematika sebagai berikut: Bab satu, berisi pendahuluan yang memuat latar belakang masalah yang terjadi terkait peran kepala madrasah yang ada. Madrasah Aliyah kabupaten Lampung Timur secara umum, identifikasi masalah, fokus masalah, tujuan penelitian, dan manfaat/signifikasi penelitian; Bab dua; memuat kajian pustaka yang menjelaskan tentang peran kepala madrasah, profesional guru. Bab tiga; memuat metode penelitian yang menjelaskan tentang

pendekatan penelitian, langkah-langkah penelitian, prosedur pengumpulan data, lokasi penelitian, sumber informasi dan metode analisis data. Bab empat; merupakan analisis hasil penelitian, Bab lima; memuat paparan data dan temuan penelitian sedangkan Bab enam Penutup; yang terdiri dari kesimpulan penelitian dan rekomendasi penelitian kepada pihak-pihak yang dipandang terkait dalam penelitian ini. Untuk melengkapi disertasi ini disajikan pula lampiran-lampiran sebagai bukti fisik kegiatan penelitian.

Produk akhir dari penelitian ini merupakan sebagian kecil dari hasil telaah empirik dan pemikiran konseptual bagi pelaksanaan peran kepala madrasah, Meski kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi dari temuan penelitian yang tersaji dalam disertasi ini mungkin belum cukup menggugah pembuat kebijakan, pejabat kependidikan dan jajaran terkait untuk mengimplementasikan dan memfasilitasi proses implementasinya, namun setidaknya harapan peneliti hasil temuan ini dapat berguna sebagai *point of reference* bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam pelaksanaan peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur pada umumnya.

Bandar Lampung, 31 Oktober 2017

Penulis

AGUS SUJARWO

PENGHARGAAN DAN UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas limpahan berkah, rahmah dan inayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa selesainya penulisan disertasi ini tidak terlepas dari bantuan dan jasa baik dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag. Rektor Universitas Negeri (UIN) Lampung, Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag, Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, Dr. Hj. Siti Fatimah, M.Pd. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan dorongan moril agar dapat menyelesaikan disertasi ini.
2. Prof. Dr. H. M. Syaiful Anwar, M.Pd. Selaku Promotor, Prof. Dr. H. Juhri AM., M.Pd. selaku co promotor I, Dr. Alamsyah, M.Ag. selaku copromotor II, dengan kesabaran dan ketulusannya telah membimbing dan mengarahkan dalam penulisan disertasi ini, baik teknis maupun substansi materi, sehingga karya sederhana ini menjadi lebih baik dan sempurna
3. Para Guru Besar dan dosen Pengampu mata kuliah di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan stimulus berpikir kepada promovendus sehingga penulis menjadi dewasa dan berfikir kritis akademis.
4. Segenap Karyawan, staf perpustakaan Pascasarjana UIN Raden Intan Bandar Lampung yang telah melayani dan membantu penulis semasa studi dan menyusun disertasi ini .

5. Drs H. Imam Sakroni, selaku Kepala Madrasah Negeri 1 Lampung Timur, Fitriyanto,S.Ag, selaku Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung, yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian ini, seganap dewan guru di Madrasah Negeri 1 Lampung Timur dan Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung, yang telah secara ikhlas memberikan informasi yang sangat penulis butuhkan bagi penulisan disertasi ini.
6. Kedua orang tuaku (Ayahnda Maryono dan BundaMursinem tercinta)dan kedua mertua (AyahndaKh.Junaidi Adlan (Alm)dan Ibu Sulasmi Almh), isteriku(Siti Rodliyah)dan putriku tersayang(Insania Adillia Sujarwo),saudara-saudaraku(Drs.Surahmad dan mbak Tutik beserta keluarga,(Sunarti dan Sakijo,S.Pd.I(suami)beserta keluarga),(Singati Budi Lestari dan Hartoyo,S.Pd.I (suami) beserta keluarga), (Ahmad Hafidz. dan Inah (Istri) beserta keluarga),(Maftukah dan Yunus Anis, S.Pd.I, (Suami) beserta keluarga),(Nur Mujahidah dan Harrik Anhar,S.HI (Suami) beserta keluarga),(Nasrudin,S.Pd.I.danDewi Marsidah,S.Pd.I (isteri) beserta keluarga),atas do'a-do'a yang tak pernah putus bagi penulis telah memperlancar penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
7. Serta semua pihak yang tak tersebutkan, satu persatu yang telah berperan bagi terselesainya disertasi ini.

Akhirnya penulis hanya dapat berharap semoga Allah memberkahi mereka semua dan semoga disertasi ini bermanfaat bagi kita semua.

Aamiin yarobbal'aalamiin.....

Bandar Lampung, 30 Oktober 2017
Penulis

Agus Sujarwo

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
PENGESAHAN KOMISI PROMOTOR.....	ii
ABSTRAK.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	x
KATA PENGANTAR	xi
PENGHARGAAN DAN UCAPAN TERIMA KASIH	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	17
C. Fokus Penelitian... ..	18
D. Rumusan Masalah.....	18
E. Tujuan Penelitian & Manfaat Penelitian	18
F. Kerangka pikir	21
BAB II LANDASAN TEORI....	24
A. Peran Kepala Madrasah	24
1. Pengertian Peran Kepala Madrasah.....	24
2. Peran Kepala Madrasah sebagai pemimpin Pendidikan..	28
1) Kepala Madrasah sebagai Educator.....	31
2) Kepala Madrasah sebagai Manajer	43
3) Kepala Madrasah sebagai Administrator.....	75
4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor.....	88
5) Kepala Madrasah sebagai Leader.....	99
6) Kepala Madrasah sebagai Inovator.....	110
7) Kepala Madrasah sebagai Motivator.....	123
3. Profesionalisme	131
1. Pengertian Profesionalisme Guru.....	131
2. Ciri-ciri Profesional Keguruan.....	139

3. Kopetensi Guru.....	162
B.Penelitian Terdahulu	167
BAB III METODE PENELITIAN	173
A. Pendekatan Penelitian	176
B. Langkah-langkah Penelitian	181
C. Metode Pengumpulan Data	183
D. Lokasi Penelitian	189
E. Kehadiran Peneliti.....	190
F. Data dan sumber Data	191
G.Metode Analisis Data	194
H.Tahap-Tahap Penelitian	198
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	200
A. Gambaran Umum MAN 1 Lampung Timur	200
1. Profil MAN 1 Lampung Timur	200
1) Sejarah MAN 1 Lampung Timur	200
2) Visi MAN 1 Lampung Timur	203
3) Misi MAN 1 Lampung Timur	204
4) Motto MAN 1 Lampung Timur	204
5) Tujuan MAN 1 Lampung Timur	205
6) Penampilan fisik MAN 1.....	206
7) Profil guru MAN 1 Lampung Timur ...	206
8) Profil Pegawai MAN 1Lampung Timur	207
9) Profil siswa MAN 1 Lampung Timur ..	208
10) Target MAN 1 Lampung Timur	208
11) Strategi Pencapaian Target MAN1.....	208
12) Program Pengembangan MAN 1.....	209
13) Program Penunjang pencapaian	212
B. Temuan dan Bahasan Peran Kepala Madrasah.....	214
1.Madrasah Aliyah 1Lampung Timur	214
1) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Educator...	214
2) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Menejer....	220

3) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Administrator	226
4) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor ..	231
5) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Leader.....	236
6) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Inovator.....	245
7) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Motivator....	254
C. Gambaran Umum di MA Ma'arif NU 5 Sekampung...	263
1. Profil MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	263
1) Sejarah MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	263
2) Visi MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	264
3) Misi MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	264
4) Tujuan MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	265
5) Strategi pencapaian MA Ma'arif NU 5	265
6) Data Siswa MA Ma'arif NU 5 Sekampung.	265
7) Data Fisik MA Ma'arif NU 5 Sekampung..	266
2. Pembahasan Peran Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	268
1) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Educator	268
2) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Manejer	273
3) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Administrator	280
4) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor	286
5) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Leader.....	293
6) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Inovator.....	301
7) Peranan Kepala Madrasah Sebagai Motivator....	308
3. Temuan penelitian	316
B A B VI PENUTUP	320
A. KESIMPULAN	320
B. IMPLIKASI	323
C. REKOMENDASI	326
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
1	Perbedaan professional dan Amatir.....	138
2	Daftar nama dan tempat tugas informan.....	193
3	Model Triangulasi Keabsahan Data.....	196
4	Data Perkembangan Siswa MAN 1 Lampung Timur.....	210
5	Keadaan Tenaga Pendidik Dan Kependidikan MAN 1 Lampung Timur.....	210
6	Data Guru Man 1 Lampung Timur MAN 1 Lampung Timur.....	211
7	Pelatih Ekstra Kurikuler Dan Pengembangan Diri MAN 1 Lampung Timur.....	212
8	Data Jumlah Siswa Tahun MAN Ma'arif NU 5 Sekampung.....	265
9	Data Fisik (Sarana-Prasarana)MAN Ma'arif NU 5 Sekampung.....	266
10	Data tenaga pendidik dan kependidikan.....	267
11	Tabel temuan penelitian	316

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1	Kerangka Pikir Peran Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru.....	23
2	Tahapan Penelitian.....	199
3	Rencana Pencapaian Tujuan MAN 1 Lampung Timur...	209
4	Grafik perkembangan siswa MAN 1 Lampung Timur...	210

DAFTAR LAMPIRAN

1	Surat keputusan Direktur Program Pasca Sarjana Tentang Promotor.....	354
2	Surat ijin penelitian dari Kampus Pasca Sarjana IAIN Radin.....	357
3	Surat ijin penelitian dari MAN 1 Lampung Timur.....	358
4	Surat ijin penelitian dari MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	359
5	Pedoman Wawancara.....	360
6	Time Schedule Program Kerja MAN 1 Lampung Timur.....	362]
7	Pembagian Tugas Guru MAN 1 Lampung Timur.....	368
8	Struktur Kurikulum untuk kelas X Madrasah Aliyah.....	371
9	Struktur Kurikulum untuk IPA Madrasah Aliyah.....	372
10	Struktur Kurikulum untuk IPS Madrasah Aliyah.....	373
11	Uraian Tugas MA Ma'arif NU 5 Sekampung.....	374

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan pendidikan merupakan bagian penting upaya menyeluruh dan sungguh-sungguh untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan, "Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin peningkatan mutu pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global".¹ Artinya, tantangan utama pembangunan pendidikan nasional adalah peningkatan mutu pendidikan.

Peringkat sumber daya manusia Indonesia saat ini yaitu 108, masih berada di bawah Negara tetangga seperti Malaysia, Thailand, Filipina, dan Vietnam, yaitu masing-masing pada urutan 63, 78, 90, dan 105.² Pada posisi tersebut sulit bagi bangsa Indonesia untuk dapat **memenangi** persaingan dalam dunia global. Salah satu upaya yang sudah dan sedang dilakukan, yaitu berkaitan dengan faktor guru. Lahirnya Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada dasarnya merupakan kebijakan pemerintah

Comment [U1]: Bab I sudah diperbaiki dan diharapkan menjadi acuan untuk bab-bab berikutnya.

Beberapa kesalahan umum adalah:

1. Kekurangcermatan membedakan penulisan "di" sebagai preposisi (kata depan) untuk menunjukkan tempat dan "di" yang diletakkan sebelum kata kerja (verba) untuk menunjukkan kata kerja pasif.
2. Tanda baca (titik, koma, dll.) kerap ditulis secara terpisah dari kata yang ditandainya.
3. Kesalahan penulisan huruf besar dan huruf kecil.
4. Penulisan *footnotes* atau catatan kaki masih banyak yang salah dan tidak lengkap. Mohon diperiksa kembali sumber-sumber yang dikutip dan rujuk buku panduan penulisan yang digunakan di Pascasarjana UIN Raden Intan. Harus diperhatikan juga keseragaman penulisan: "hal", "hlm" atau "h" saja untuk halaman?

Comment [U2]: Memenangi, bukan memenangkan. Memenangkan: membuat menang. Kalau menggunakan kata "memenangkan", subjeknya adalah "persaingan"; sedangkan jika menggunakan kata "memenangi", subjeknya adalah "bangsa Indonesia".

¹ Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

² Poster, Med Klaus, *Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economics Forum.

yang didalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu guru di Indonesia

Pendidikan di Indonesia kini terus dikembangkan, terutama sejak Reformasi bergulir tahun 1998. Hal ini ditandai dengan lahirnya Undang-Undang (UU) Nomor 22 tahun 1999, yang belakangan direvisi oleh UU Nomor 32 tahun 2004, dan kini direvisi lagi dengan UU Nomor 23 tahun 2014. Dan, salah satu agenda reformasinya adalah pendelegasian kewenangan pengelolaan pendidikan pada pemerintah daerah. Hanya saja, kewenangan pemerintah daerah terbatas pada aspek pembiayaan, sumber daya manusia dan sarana-prasarana. Sementara untuk aspek-aspek menyangkut kurikulum, pembelajaran, evaluasi dan pengukuran, sarana dan alat pembelajaran, metode dan waktu belajar, buku teks serta alokasi belanja dan penggunaan anggaran, semuanya menjadi kewenangan sekolah/madrasah. Dalam hal ini, maka kepala sekolah/madrasah dan para guru dituntut bertanggung jawab terhadap kualitas proses dan hasil belajar guna meningkatkan mutu pendidikan secara nasional.

Berkaca pada agenda reformasi demikian, maka kepala madrasah mendapat tuntutan peran yang sangat besar. Dia harus kuat dan memiliki *strong leadership* untuk mendorong seluruh gurunya bekerja total dalam mendidik murid-muridnya, memiliki visi untuk kemajuan madrasah, konsisten dengan visinya, tapi tetap demokratis

Comment [U3]: Setiap istilah asing, belum dibakukan atau tersua dalam *KBI*, harus ditulis miring.

dan menghargai pandangan para koleganya. Kepala madrasah juga harus memiliki ekspektasi yang baik pada para siswanya, memberikan penguatan *basic skill* untuk anak didiknya, sehingga bisa berkembang dengan baik dalam profesi apapun, dan mampu menciptakan suasana yang kondusif untuk para guru dan karyawan bekerja, serta menciptakan suasana yang nyaman untuk para siswa belajar.³Selanjutnya, kepala madrasah juga harus dedikatif untuk madrasahnyanya, dan bekerja total bagi kemajuan madrasahnyanya.

Comment [U4]: Harus ditulis miring; karena bukan kata bahasa Indonesia baku.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala madrasah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkannya prestasi belajar peserta didik. Kepala madrasah yang professional akan berfikir untuk membuat perubahan tidak lagi berpikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana

³ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, tahun?), h.228

adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk mewujudkan kepala madrasah yang profesional tidak mudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang. Namun kenyataan di lapangan masih banyak kepala madrasah yang belum menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan yang profesional. Ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada transparansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat kerja serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (*input*, proses, dan *output*).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut Hasibuan, *pimpinan* adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.⁴

Kepemimpinan merupakan aktivitas membujuk orang lain dalam suatu kelompok agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan

⁴ Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

bersama yang kegiatannya meliputi membimbing, mengarahkan, memotivasi, mengawasi tindakan atau tingkah laku orang lain⁵ Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh, dan bimbingan kepada orang lain seperti guru, konselor, dan profesi kependidikan lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni.

⁵ Uhar Saputra, *Administrasi Pendidikan*, Cet.2 (Bandung: PT Refika Aditama, 2013.), h. 128

⁶ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Cet.7 (Bandung: CV Alfabeta, 2013), h. 147

Pentingnya kepemimpinan kepala madrasah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan madrasah. Meski demikian, tidak sedikit kepala madrasah yang kebingungan, karena tidak memahami visi dan misinya.⁷ Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekolah atau pemimpin suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁸ Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.⁹ Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

⁷E, Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 17-18

⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999).

⁹(Rahman, 2006: 106).

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Berkualitas atau tidak berkualitas madrasah sangat bergantung pada leadership dari kepala madrasah/madrasah, karena dialah pimpinan tertinggi di madrasah/madrasah itu, dan dialah yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal, tentang guru yang direkrut, penugasan guru, rotasi guru, pembinaan guru dan bahkan promosi kepangkatan guru. Semakin guru itu bekerja dengan penuh antusias, bermotivasi baik, dinamis mengikuti kemajuan baik teori, instrumen, teknologi, maupun kebijakan pemerintah, maka akan semakin tinggi

produktifitas madrasah, dan akan semakin besar kontribusinya terhadap pemajuan bangsa ke depan.

Demikian pula dengan sarana serta prasarana pendidikan. Kepala madrasah memiliki otoritas yang sangat besar untuk pengadaan sarana prasaran dengan mengajukan anggaran pembiayaan pada pemerintah atau pemerintah daerah bagi satuan pendidikan negeri, atau ke yayasan bagi satuan pendidikan swasta. Kemudian kepala madrasah juga memiliki kewenangan untuk mengatur waktu belajar siswa, antara full day school atau part day school, dan dialah yang bisa berkomunikasi secara eksternal pada pemerintah atau pemerintah daerah, pada tokoh masyarakat, atau pada apapun yang bisa berpartisipasi dalam pengembangan madrasah.

Kepala Madrasah dalam peran, tugas dan posisinya yang sangat strategis, maka kepala madrasah dituntut memiliki kreativitas, yakni kemampuan untuk mentransformasikan idhe dan imajinasi serta keinginan-keinginan besar menjadi kenyataan. Untuk menjadi orang kreatif, seorang kepala madrasah harus memiliki imajinasi, harus memiliki kekuatan ide melahirkan sesuatu yang belum ada sebelumnya. Kemudian, untuk menjadi orang kreatif, dia juga harus berusaha mencari cara bagaimana ide-ide tersebut diturunkan menjadi sebuah kenyataan. Dengan demikian, untuk menjadi kreatif setiap kepala madrasah harus memiliki dua variabel utama: ide dan karya. Ide

dan gagasan tanpa karya hanya akan menghasilkan mimpi-mimpi indah tanpa membawa perubahan, sebagaimana juga karya tanpa gagasan baru hanya akan menghasilkan stagnasi dan kejumudan.¹⁰

Kepala Madrasah adalah seorang guru yang seharusnya mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu Madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Wayan Koster, dalam Qomar, mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya madrasah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di madrasah.¹¹ Sedang peran kepala madrasah menurut Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, mengemukakan bahwa, "Kepala madrasah sebagai pengelola memiliki tugas

¹⁰ Dede Rosyada, "*Creative Thinking*", Kolom Rektor UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, Edisi 3 Mei 2015

¹¹ Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008).

mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.¹²

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah, kepala Sekolah harus memiliki kompetensi yakni: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.¹³ Kelima standar kompetensitersebut terintegrasi didalam kinerja kepala Madrasah. Urgensi dan signifikansi fungsi dan peranan kepala madrasah didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah. Oleh karena itu, kepala Madrasah perlu memiliki kompetensi yang disyaratkan agar dapat merealisasikan visi dan misi yang diemban madrasahnyanya.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah minimal harus mampu berfungsi sebagai Edukator,Manager,Administrator,Supervisor,Leader, InovatorDan Motivator (EMASLIM). Kepala sekolah sebagai educator seharusnya Mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling.Mengelola

¹²Anwar, Idochi dan Yayat Hidayat Amir.*Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Isu*, (Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung, 2000).

¹³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap. Mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru, karyawan (TU/laboran/teknisi/perpustakaan) Mengelola administrasi keuangan, baik administrasi keuangan rutin, OPF maupun BP3. Mengelola administrasi sarana/prasarana baik administrasi gedung/ruang, mebelair, alat laboratorium, perpustakaan.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer, sangat kompleks, tidak sekedar mengelola kurikulum dan buku ajar, tapi juga SDM guru, staf tata usaha dan juga mengelola serta mengembangkan aset dan mengelola keuangan institusi. Dengan demikian, dia harus memiliki tiga kecerdasan, yakni kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial.¹⁴ Kecerdasan profesional adalah penguasaan terhadap berbagai pengetahuan dalam bidang tugasnya, yakni pendidikan. Seorang kepala madrasah harus menguasai teknik penyusunan kurikulum, perencanaan pembelajaran, strategi pembelajaran, evaluasi, pengelolaan kelas, dan berbagai pengetahuan tentang pendidikan dan pembelajaran. Tidak mungkin jabatan kepala madrasah dipegang oleh seseorang yang tidak menguasai pendidikan, atau sama sekali tidak pernah mengalami profesi keguruan, karena dia harus mengelola seluruh sumber daya untuk proses pendidikan dan

¹⁴ Dede Rosyada, *Op.cit.*, , h.233

pembelajaran. Seorang kepala madrasah harus memiliki kecerdasan manajerial, yakni memiliki ide-ide besar untuk kemajuan madrasah, mampu mengorganisir seluruh stafnya untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan sebagai rencana kerja tahunan, mampu memberi motivasi kepada seluruh staf akademik dan staf non akademik, dan selalu menghargai seluruh stafnya itu. Seorang kepala madrasah, harus mampu berkomunikasi dengan baik untuk membuat seluruh stafnya faham akan sesuatu yang harus mereka kerjakan, dan mampu mendorong mereka untuk bekerja memajukan institusi madrasah. Dan bahkan seorang kepala madrasah harus mampu mengevaluasi secara obyektif pekerjaan yang diselesaikan oleh seluruh tim kerjanya, dan menjadikan sebagai inspirasi untuk perbaikan di waktu yang akan datang.

Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala madrasah bertugas untuk membangun manajemen madrasah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan madrasah meliputi: Menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Menyusun organisasi ketenagaan di sekolah, baik wakasek, wali kelas, ka TU, bendahara, Personalia kegiatan temporer, seperti panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya. Menggerakkan staf/guru/karyawan dengan cara memberikan arahan dan

mengkoordinasikan pelaksanaan tugas. Mengoptimalkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasana secara optimal dan merawat sarana prasarana milik sekolah Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga madrasah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala madrasah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat, memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala Madrasah sebagai

pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.¹⁵

Kepala madrasah sebagai inovator dituntut mampu menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Menyusun organisasi ketenagaan di sekolah, baik Wakasek, Walikelas, Ka TU, Bendahara, Personalia kegiatan temporer, seperti Panitia Ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya. Menggerakkan staf/guru/karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas. Mengoptimalkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasana secara optimal dan merawat sarana prasarana milik sekolah.

Sedang sebagai motivator harus mampu mengatur lingkungan kerja. Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai. Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang ada.

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala madrasah diharapkan dapat menyusun program Madrasah yang efektif, menciptakan iklim Madrasah yang kondusif dan membangun

¹⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999).

unjuk kerja personel madrasah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di madrasah, kepala madrasah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap profesionalisme seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala Madrasah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki, kepala Madrasah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi profesionalisme guru. Untuk mengembangkan sebuah madrasah yang baik dan menjadi primadona serta yang bisa menghasilkan *output* yang bisa diterima di seluruh kalangan tentunya tidak mudah seperti membalik telapak tangan, sebagaimana banyaknya masalah yang harus diselesaikan tentunya dibutuhkan seorang pemimpin yang militan dalam mengelola lembaga madrasah tersebut.

Kepala madrasah dalam hal ini sangat berperan dalam meningkatkan profesionalisme guru dan lembaga sehingga out put yang di keluarkan tidak **dijadikan** anak kedua setelah lembaga lembaga yang lain yang dianggap dapat memenuhi kreteria dalam dalam dunia kerja. Kemampuan kepala madrasah dalam *me-manage* lembaga adalah satu permasalahan yang selama ini jadi bahan sorotan, sehinggaperlu adanya satu pembinaan yang terus menerus dilakukukan. Sebagai seorang kepala madrasah,di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Comment [U5]: "Dijadikan": ditulis menyatu; karena "di" bukan menunjukkan tempat. Begitu pula "dibutuhkan", "dianggap"

Kepala sekolah harus merumuskan visi kepemimpinannya yang jelas dan terukur, dan dapat dipahami oleh semua staf akademik dan non akademik sehingga mereka memahami apa yang harus dikerjakan sesuai visi kepala sekolahnya. Kemudian menciptakan suasana yang dapat mendukung pelaksanaan proses pembelajaran, memimpin seluruh stafnya, serta mengelola seluruh orang dan proses untuk mempercepat kemajuan sekolah.Kunci utama peningkatan mutu tersebut adalah guru.

Namun sayang, kenyataan **dilapangan** dengan melihat sangat pentingnya peran dan fungsi kapala madarsah sebagai kunci maju mundurnya madrasah, dalam rekrutmennya belum sesuai dengan

Comment [U6]: "Di lapangan": ditulis terpisah; sebab preposisi "di" untuk menunjukkan tempat.

regulasi pemerintah. Rekrutmen kepala madrasah, pada lembaga madrasah negeri sering **dipengaruhi** oleh siapa kekuasaan yang sedang berkuasa, tanpa memperhatikan tingkat profesionalnya, pengangkatan kepala madrasah hanya **dipandang** dan diangkat karena mereka adalah team sukses, pendukung calon penguasa jadi, tanpa memperhatikan tingkat profesional calon kepala madrasah. Sedang di madrasah swasta pengangkatan kepala kebanyakan didasarkan atas azas keluarga dan kepemilikan lembaga, sehingga dalam menjalankan peran dan fungsinya, belum profesional, di lapangan ditemukan bahwa *pertama*, sebagai seorang *educator* harusnya memberi arahan dan bimbingan kepada guru dalam menjalankan pembelajaran, namun **dilapangan** belum dilakukan karena rasa *ewuhpakewuh* kepada guru karena lebih tua atau lebih senior; *kedua*, kepala madrasah belum melakukan menejerial madrasah yang profesional, tugas manajerial terutama dalam penyusunan perencanaan sekolah belum sepenuhnya didasarkan pada kondisi madrasah (kelemahan, kekuatan, peluang, dan tantangan) tetapi masih ada yang mencontoh madrasah lain sehingga rencana kerja yang dibuat belum sepenuhnya menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Hal ini terbukti pada program sekolah yang hampir sama dengan sekolah lain. Contoh lain adalah rencana kegiatan sekolah (RKAS) yang antar sekolah hampir sama. Padahal, kondisi sekolah tidak sama. Keadaan ini menunjukkan lemahnya kemampuan manajerial kepala sekolah.

Comment [U7]: Lihat penjelasan sebelumnya!

Comment [U8]: SDA.

Comment [U9]: Harus ditulis terpisah: di lapangan.

Ketiga pelaksanaan supervisi masih banyak kendala atau persoalan. Secara umum, persoalan tersebut adalah frekuensi supervisi akademik oleh kepala madrasah masih tergolong rendah. Hal ini disebabkan karena masih ada diantara kepala sekolah yang memiliki rasa ewuh pakewuh untuk mengadakan supervisi terhadap rekan guru-gurunya sendiri. Disamping itu, belum semua kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Kegiatan supervisi belum optimal, karena ada kepala madrasah yang sama sekali tidak pernah melakukan supervisi. Ada kepala sekolah yang supervisi ketika ada guru yang akan maju penilaian angka kredit saja. Ini membuktikan lemahnya kemampuan supervisi kepala sekolah.

Keempat kepala madrasah telah berupaya melakukan inovasi namun inovasi yang dikembangkan belum bisa mengangkat lembaganya menjadi madrasah yang profesional dan dapat bersaing dengan sekolah umum lainnya. *Kelima*, rendahnya motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah, karena kepala madrasah tidak mampu menjamin kesejahteraan yang diinginkan oleh guru.

Kondisi yang demikian berpengaruh kepada tingkat profesionalisme guru. Berdasarkan survei awal yang dilakukan di beberapa Madrasah Aliyah (MA) Lampung Timur diperoleh hasil bahwa ternyata kualitas proses pembelajaran yang dilakukan guru di

dalam kelas belum berjalan secara optimal atau belum memperlihatkan peningkatan secara signifikan, padahal para guru tersebut sudah sertifikasi. Seperti di MAN 1 Lampung Timur ditemukan: (1) Masih ada guru pada saat mengajar tidak membawa Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP) hasil karyanya; (2) masih ada guru yang langsung pada materi tanpa adanya apersepsi sebelumnya mengajar; (3) masih ada guru yang mengajar tanpa alat peraga dalam pembelajaran; (4) masih ditemukan kelas kosong, sehingga anak belajar tanpa guru; (5) guru pada saat mengajar belum memanfaatkan secara maksimal sarana dan prasarana yang ada.¹⁶

Sedang di MA Ma'arif NU 5 Sekampung ditemukan: (1) guru bidang studi masih banyak yang belum linier dengan latar belakang pendidikannya; (2) masih ada guru mengajar tanpa membawa Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP) sebagai pedoman mengajar; (3) guru belum menggunakan teknologi dalam menyampaikan pelajaran, (4) kelas tidak ada guru, sehingga siswa belajar sendiri tanpa bimbingan guru; (5) masing banyaknya pembelajaran monoton dari guru saja, sehingga yang nampak bukanya belajar tapi mengajar.¹⁷

Melihat kepada hal hal diatas bahwa kepala madrasah merupakan kunci yang punya peran penting dalam mengembangkan

¹⁶ Pra survei pada tanggal , 16 Maret 2016, pukul 09.00 – pukul 12.30 WIB

¹⁷ Pra Survei pada tanggal , 23 Maret 2016 , pukul 08.30 – 13.00 WIB

madrasah, serta meningkatkan profesionalisme guru di lembaga yang dipimpin sehingga tujuan yang telah digariskan dapat dicapai. Persoalan-persoalan madrasah di atas, merupakan permasalahan yang dihadapi hampir seluruh madrasah ditinjau air tidak terkecuali Madrasah Aliyah Lampung Timur dan spesifik merupakan masalah krusial yang menarik untuk ditelaah dan dikaji dengan cermat.

Melihat kenyataan di atas sangat perlu diadakan penelitian yang serius tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Lampung Timur.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat diidentifikasi masalah yang relevan dengan penelitian ini:

1. Kepala Madrasah kurang memenuhi standar kompetensi hal ini disebabkan karena proses rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah yang kurang profesional.
2. Lemahnya manajemen yang dimiliki oleh kepala madrasah terutama dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi program kerja sekolah, masih belum sesuai dengan kondisi sekolah karena masih mencontoh madrasah yang lain.
3. Pengetahuan administrasi madrasah yang dikuasai oleh kepala madrasah masih kurang.

4. Rendahnya frekuensi supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah
5. Rendahnya inovasi kepala madrasah dalam mengembangkan lembaganya

C. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesional guru, dengan judul "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesional Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur," dengan aspek yang diteliti pelaksanaan peran kepala madrasah pada fungsi, "EMASLIM" (edukator, menejer, admistrator, supervisor, inovator, motivator) dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Lampung Timur.

D. Rumusan Masalah

Pertanyaan yang akan di cari jawabanya melalui penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepala Madrasah Aliyah menjalankan peran "EMASLIM" (edukator, menejer, admistrator, supervisor, inovator, motivator) dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Lampung Timur?

E. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi tujuan adalah:

1. Mendeskripsikan pelaksanaan peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur sebagai seorang edukator dalam meningkatkan profesioalisme gurunya
2. Mendeskripsikan pelaksanaan peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur sebagai seorang menejer dalam meningkatkan Profesioalisme gurunya
3. Mendeskripsikan pelaksanaan peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur sebagai seorang Adminstrator dalam meningkatkan Profesioalisme gurunya
4. Mendeskripsikann pelaksanaan peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur sebagai seorang suvervisor dalam meningkatkan Profesioalionalisme gurunya
5. Mendeskripsikann pelaksanaan peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur sebagai seorang *leader* dalam meningkatkan Profesioalisme gurunya
6. Mendeskripsikan pelaksanaan peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur seorang inovator dalam meningkatkan profesioalisme gurunya
7. Mendeskripsikan pelaksanaan peran kepala madrasah Aliyah di Lampung Timur sebagai seorang motivator dalam meningkatkan profesioalisme gurunya

Manfaat Penelitian dari penelitian ini adalah:

Comment [U10]: Tanda baca (titik, koma, tanda tanya, dll.) harus delalu menyatu dengan huruf akhir kata yang ditandainya. Tidak boleh ada jarak atau spasi antara huruf akhir kata dengan tanda baca.

1. Pengayaan wawasan keilmuan dan pengetahuan tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesional guru
2. Dapat memberikan *feedback* kepada para perencana dan pengambil keputusan supaya dalam proses perumusan dan penetapan kebijakan dapat dilakukan secara terencana sampai pada level madrasah.
3. Dinas Pendidikan, Kanwil Agama dan Kemenag Lampung Timur dan pihak-pihak yang berkepentingan agar mempertimbangkan peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesional guru
4. Dapat memberikan *feedback* kepada para guru dalam profesional guru.
5. Dapat dijadikan bahan masukan bagi para kepala madrasah, pengawas dalam rangka melaksanakan pembinaan dan peningkatan profesional guru
6. Dapat dijadikan bahan masukan bagi Pasca Sarjana Raden Intan
7. Masyarakat dan orang tua sebagai salah satu penanggung jawab pendidikan, agar terus meningkatkan mutu madrasah melalui pengawasan baik secara langsung maupun tidak terhadap Kinerja guru

8. Manfaat lain yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah diperolehnya suatu kerangka model peran kepala Madrasah dalam meningkatkan profesional guru
9. Sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian yang terkait dengan peran kepala Madrasah dalam meningkatkan profesional guru

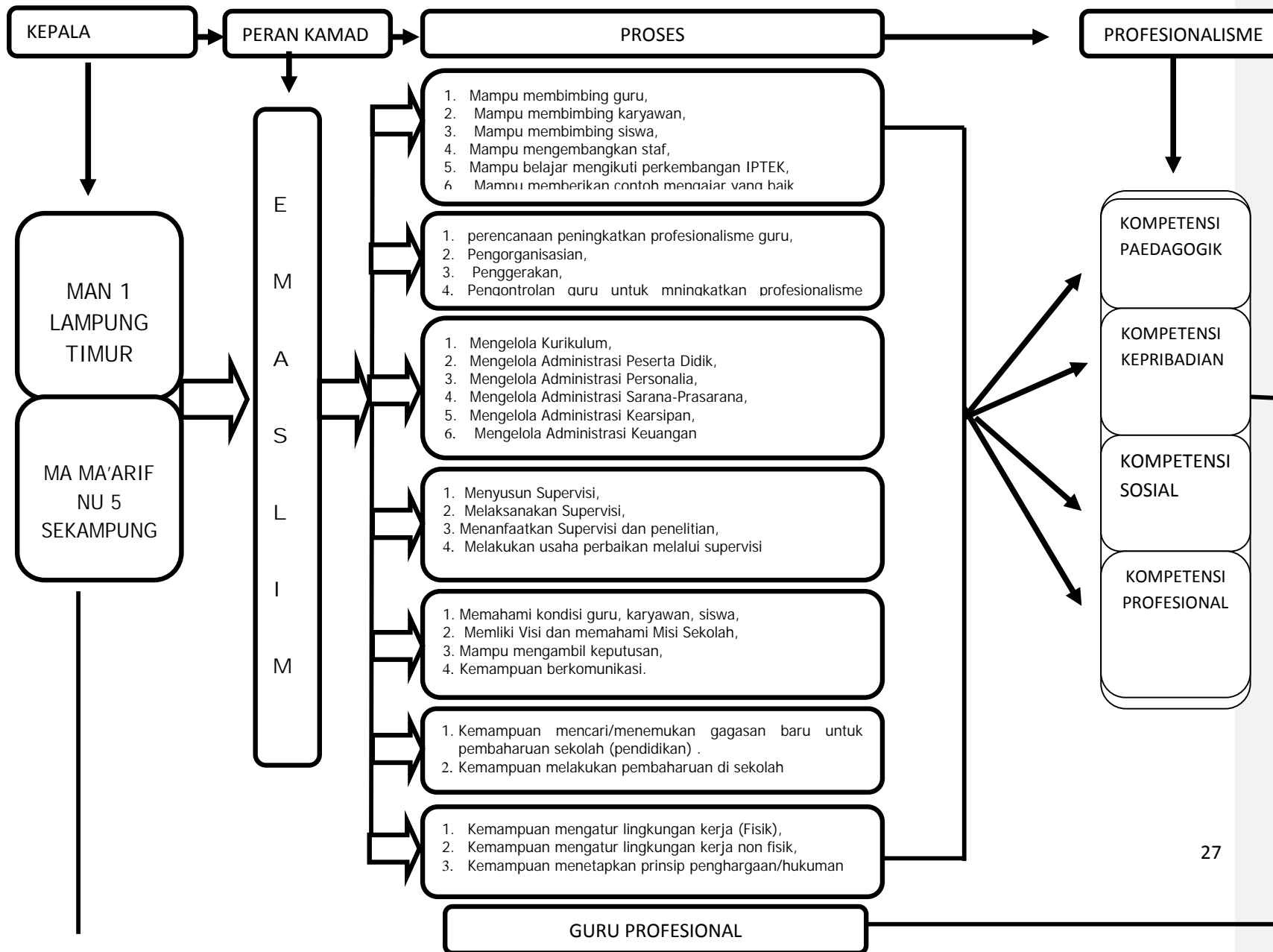
F. Kerangka Pikir

Secara teori peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai **Edukator(E)** 1). Mampu membimbing guru, 2). Mampu membimbing karyawan, 3). Mampu membimbing siswa, 4). Mampu mengembangkan staf, 5). Mampu belajar mengikuti perkembangan IPTEK, 6). Mampu memberikan contoh mengajar yang baik. Selanjutnya seorang **Manajer(M)** yaitu melakukan 1). perencanaan peningkatan profesionalisme guru, 2). Pengorganisasian, 3). Penggerakan, 4). Pengontrolan guru untuk meningkatkan profesionalisme guru. Kemudian sebagai seorang **Administrator(A)** yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru meliputi: 1) kemampuan untuk mengelola kurikulum, 2). Mengelola administrasi peserta didik, 3). Mengelola administrasi

personalia, 4). Mengelola administrasi sarana-prasarana, mengelola administrasi kearsipan, 5). Mengelola administrasi keuangan. Kemudian sebagai seorang **Supervisor(S)** yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu: 1). Menyusun Supervisi, 2). Melaksanakan Supervisi, 3). Menfaatkan Supervisi dan penelitian, 4). Melakukan usaha perbaikan melalui supervisi. Selanjutnya sebagai seorang **Leader (L)** Memahami kondisi guru, karyawan, siswa, 2) Memiliki Visi dan memahami Misi Sekolah, 3). Mampu mengambil keputusan, 4). Kemampuan berkomunikasi. Sedang sebagai **Inovator(I)** yang perlu dilakukan adalah 1). Kemampuan mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah (pendidikan) .2). Kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah. Terakhir untuk peran kepala madrasah adalah sebagai **Motivator (M)** yang dapat dilakukan adalah 1). Kemampuan mengatur lingkungan kerja (Fisik), 2). Kemampuan mengatur lingkungan kerja non fisik, 3). Kemampuan menetapkan prinsip penghargaan/hukuman Setelah teori tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dipaparkan selanjutnya adalah pengumpulan data yaitu menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi, dan dicek keabsahan datanya dengan triangulasi. Setelah semua data sudah terkumpul dan dirasa sudah cukup maka akan dilakukan analisis dari data yang

didapat yaitu dengan mereduksi, menyajikan data, dan menarik kesimpulan.

GAMBAR 1. KERANGKA PIKIR
 PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU



BAB II

LANDASAN TEORI

A. PERAN KEPALA MADRASAH

1. Pengertian Peran Kepala Madrasah

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, istilah peran berarti tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa.¹ Dari pengertian di atas peran dalam penelitian ini yang dimaksud adalah identik dengan andil, partisipasi, tugas dan kontribusi sebagai 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. Sedangkan kata, "madrasah" diartikan sebagai sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan member pelajaran. Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab di lembaga pendidikan.² Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah.³

Comment [U1]: Sebagaimana pada Bab I, dalam Bab ini pun ada beberapa kesalahan penulisan yang harus diperbaiki. Dalam memperbaikinya, mohon mengacu ke catatan pada Bab I yang sudah saya tulis.

Comment [U2]: Harus "di atas". Mohon lihat kembali penjelasan di Bab I.

¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005) h. 254

²Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), h.8

³Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 2000), h.60

Dengan demikian, secara sederhana, kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai, "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".⁴ Kata, "memimpin" dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu, "kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber (guru, staff, karyawan dan tenaga kependidikan) yang ada pada suatu lembaga madrasah sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader*, berasal dari akar kata *to lead* dengan kandungan arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Selanjutnya dalam ajaran Islam kata pemimpin sering dikonotasikan dengan kata imam sebagaimana di tuliskan dalam Al Qur'an:

قَالَ ذُرِّيَّتِي وَمِنْ قَالَ إِمَامًا لِلنَّاسِ جَاءَ عَلَيْكَ إِنِّي قَالَ فَأَتَمَّهُنَّ بِكَلِمَتِ رَبِّهِ إِبْرَاهِيمَ آتَىٰ وَإِذْ ﴿١٤٤﴾
الظَّالِمِينَ عَهْدِي يُنَالُ لَا

⁴ Wahjosumijio, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), h. 83

Artinya,"dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji, Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan),lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku" Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim(2:124)".⁵

Imam untuk menjadi panutan,yang akan membimbing manusia ke jalan Allah dan membawa mereka kepada kebaikan.

Madrasah identik dengan suatu organisasi dan organisasi tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan sangat ditentukan oleh manajernya. Kompetensi manajer di dalam memainkan peranan manajerialnya akan dapat mewujudkan suatu prestasi dan jika organisasi tersebut bergerak di bidang bisnis, maka tentunya organisasitersebut akan memperoleh keuntungan atau benefit yang luar biasa. Demikian pula halnya dengan madrasah dan madrasah identik pula sebagai sebuah organisasi yang bergerak didalam membentuk dan menghasilkan SDM. Kemajuan suatu madrasah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh kepala madrasah.Dari sudut pandang manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala madrasah mempunyai peran dan kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan diperlukan upaya optimalisasi terhadap semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan.Salah satu paling penting yang harus dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala

⁵ Al Qur'an , Kemenag RI, *Sinergii Pustaka Indonesia*, (2012), h.17

madrasah. Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan.

Pertama, kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah. Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme.

Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para karyawan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang

berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklimmadrasah yang kondusif bagiterlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.⁶

2. Peran Kepala madrasahsebagai Pemimpin Pendidikan

Penelitian tentang peranankepala madrasah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala madrasah memiliki tanggungjawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi *schoolpland* dan perlengkapan serta organisasimadrasah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di madrasah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang madrasah. Kepalamadrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antaramadrasah dengan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di

⁶ Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung: CV. Alfabeta, 2003), h. 75.

masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di madrasah, tetapi juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kepala madrasah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan program pengajaran. Karakterja kepala madrasah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh madrasah mengenai peranan kepala madrasah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator madrasah dapat memperjelas harapan-harapan atas perankepala madrasah.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok itulah seorang kepala madrasah harus mampu melakukan pembagian dan pembedangan kerja dengan membentuk unit-unit kerja, sesuai dengan besar kecilnya madrasah yang dipimpinnya. Tugas itu termasuk kemampuan melakukan organisasi madrasah, yang diiringi dengan kemampuan menyeleksi personil untuk ditempatkan dalam setiap unit kerja.

Kegiatan itu merupakan kegiatan manajerial, yang menyangkut kemampuan mendayagunakan personal secara efektif. Selanjutnya bilamana kegiatan sudah berlangsung, kepala madrasah berkewajiban menggerakkan setiap

personal agar bersedia dan bersungguh-sungguh melaksanakan tugas masing-masing. Tugas tersebut termasuk tugas kepemimpinan yang akan melalui fungsi administrasi mengarahkan, melakukan koordinasi dan pengawasan (kontrol). Tugas-tugas tersebut akan berlangsung efektif bilamana ditunjang dengan kemampuan melakukan pengorganisasian madrasah secara baik. Untuk itu setiap kepalamadrasah harus memahami prinsip-prinsip/ asas-asas organisasi agar dapat diterapkan di madrasah masing-masing.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa, "Kepala madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana .

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan perannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisi (EMAS). Tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala Madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, inovator dan motivator di madrasah nya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah setidaknya harus mampu

Comment [U3]: Gelar akademik tidak perlu ditulis dalam catatan kaki. Mohon dilengkapi juga dengan menuliskan nama kota, penerbit dan tahun terbit buku dalam catatan kaki di bawah.

berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator (EMASLIM).⁷

Comment [U4]: Untuk sumber *online* (daring), harap disertakan tanggal saat mengaksesnya.

Merujuk kepada tujuh peran kepalamadrasah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran kepala madrasah dalam suatu lembaga pendidikan.

1) Kepala Madrasah Sebagai Educator (Pendidik)

Kepala madrasah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di madrasahnyanya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.⁸

Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan wataknya. Dalam hal ini, kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, proposional dan profesional.

⁷ Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Madrasah* (<http://www.depdiknas.go.id/inlink>) tanggal, 20 Juli 2016

⁸ Sondang P Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h. 22.

Untuk itu, kepala madrasah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.

Pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala madrasah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga madrasah, misalnya, pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.

Pembinaan fisik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan di madrasah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat di sekitar Madrasah.

Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang dilaksanakan setiap semester atau tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala madrasah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan

pembelajaran. Lebih daripada itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Sebagai edukator, kepala Madrasah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala Madrasah, atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala Madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya yang dapat dilakukan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut: *Pertama*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, pelatihan atau *workshop* untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikankesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan madrasah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah harus berusaha mencari beapeserta didik bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat. *Kedua*, kepala madrasah harus berusaha menggerakkan

timevaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebihgiat belajar dan meningkatkan prestasinya. *Ketiga*, menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Kepala madrasah sebagai pendidik mempunyai tugas untuk melaksanakan tujuh aspek penting yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing peserta didik, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memberi contoh bimbingan konseling/karier yang baik. Ketujuh tugas tersebut dapat dijelaskan sebagaiberikut:

1) Mengajar di Kelas

Kepalamadrasah diwajibkan mengajar minimal 6 jam pelajaran per minggu di kelas. Walaupun kepala madrasah tidak diwajibkan mengajar, hendaknya Kepala Madrasah menyadari bahwa pada waktu-waktu tertentu ia perlu masuk ke kelas-kelas untuk berinteraksi dengan peserta didik agar mengetahui dengan jelas perkembangan situasi dan kondisi nyata kelas per kelas di madrasahnya

2) Memberikan Bimbingan Kepada Para Guru

Tugas kepala madrasah di dalam membimbing para guru meliputi menyusun program pengajaran dan bimbingan dan

Comment [U5]: Karena "madrasah" bukan nama diri (*proper noun*), kecuali di awal kalimat, maka penulisannya harus menggunakan huruf kecil. Begitu pula "kepala". Ketika ditulis di tengah kalimat, penulisan yang benar adalah dengan menggunakan huruf kecil:...kepala madrasah...

Sebagian kesalahan sudah diperbaiki. Mohon diperiksa kembali dan memperbaiki penggunaan yang masih salah.

konseling, melaksanakan program pengajaran serta bimbingan dan konseling, mengevaluasi hasil belajar dan layanan bimbingan dan konseling, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan bimbingan dan konseling, dan melaksanakan program pengayaan dan perbaikan.

3) Memberikan Bimbingan Kepada Karyawan

Tugas kepala madrasah di dalam membimbing karyawan meliputi penyusunan program kerja dan pembagian tugas ketatausahaan, pesuruh, satpam, UKS, tukang, dan laboran. Para karyawan tersebut dipantau dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Melalui pemantauan tersebut mereka dievaluasi dan dikendalikan kinerjanya secara periodik.

4) Memberikan Bimbingan Kepada Peserta didik

Tugas kepala madrasah di dalam membimbing para peserta didik telah banyak diserap oleh guru bidang studi, guru bimbingan dan konseling, wali kelas, dan pembina OSIS. Tetapi tidak boleh lupa bahwa tugas membimbing peserta didik adalah salah satu tanggung jawab kepala madrasah. Pembinaan kepala madrasah yang lebih khusus terhadap peserta didik adalah memantau kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba di luar madrasah.

5) Mengembangkan Staf

Tugas kepala madrasah di dalam mengembangkan staf dapat dijalankan melalui pendidikan dan pelatihan staf, pertemuan sejawat staf, seminar, diskusi, lokakarya, penyediaa bahan bacaan dan media elektronik. Selain itu, pengembangan staf bisa juga melalui pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi menjadi kepala tata usaha, wakil kepala madrasah, kepala lokasi satpam/ pesuruh, dan sebagainya.

6) Mengikuti Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Tugas kepala madrasah di dalam mengembangkan dirinya sendiri untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat dilakukan dengan mengikuiti pelatihan, KKKM, seminar, lolakarya, diskusi, media elektronik, atau bahan bacaan lainnya. Sesungguhnya, bila staf lebih menguasai ilmu pengetahuan danteknologi dibandingkan dengan kepala madrasah maka, wibawa kepala madrasah itu turun, atau lebih jelek lagi kalau kepala Madrasah tersebut dipermainkan oleh staf karena ketidaktahuannya tentang IPTEK.

7) Memberi Contoh Bimbingan Konseling/Karier

Tugas kepala madrasah di dalam memeri contoh bimbingan konseling/ karir dapat dilakukan lewat program layanan bimbingan dan konseling langsung kepada peserta didik. Selain itu, bisa juga memberi bimbingan kepada peserta didik melalui guru bimbingan dan konseling. Artinya, guru bimbingan dan konseling harus diberdayakan dengan memberikan saran, menggerakkan,

memantau, dan memberikan *reward and punishment* atas apa yang dia kerjakan dalam 30 jam pelajaran per minggu.

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, kepala madrasah merencanakan dan melaksanakan program madrasah dengan baik dengan cara:

- 1) Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- 2) Menggerakkan team evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Dalam merumuskan pribadi seorang pendidik, Al-Ghazali mengacu pada tiga sumber, yaitu Al Qur'an, Al-Hadist dan fatwa para sahabat. Menurutnya, pribadi seorang pendidik menyanggah beberapa variabel, diantaranya: pendidik menyanggah misi kerasulan, pendidik adalah *mujahid fi sabilillah*, cahaya bagi

umat manusia sepanjang masa, dan penyuluh hati. Al-Ghazali menyusun sifat-sifat yang harus dimiliki pendidik diantaranya sebagai berikut:⁹

- 1). Pendidik hendaknya memandang peserta didik seperti anaknya sendiri, menyayangi dan memperlakukan mereka seperti anaknya sendiri. Rasulullah mencontohkan hal ini dengan menyatakan posisinya di tengah-tengah para sahabat:

Artinya, "Sesungguhnya saya dengan kamu itu adalah seperti bapak dan anaknya." (HR. Abu Daud, An-Nasa'i dan Ibnu Majah).

- 2). Hendaknya pendidik memperhatikan perkembangan berpikir peserta didik agar dapat menyampaikan ilmu sesuai dengan kemampuan berpikirnya. Hendaknya tidak menyampaikan ilmu di atas kemampuan berpikir dan di luar jangkauan pemahaman peserta didik. Hal ini bisa terjadi pada pendidik yang bersifat sombong dan merasa berpengetahuan luas, sehingga ia menyampaikan semua ilmu yang diketahuinya tanpa memperhatikan apa manfaatnya. Ilmu adalah harta yang harus diurus oleh orang cakap. Oleh sebab itu, dalam hal ini, pendidik hendaknya selalu mengingat firman Allah berikut ini:

⁹ Ramayulis, Samsul Nizar, *Ensiklopedi Tokoh Pendidikan Islam, Mengenal Tokoh Pendidikan di Dunia Islam dan Indonesia* (Jakarta: PT Ciputat Press Group, 2005), h. 10-12

وَفَاقُولَا هُمْ وَفُؤُولَا وَآكُؤُوهُمْ فِيهَا وَآرُؤُوهُمْ قِيمَا لِكُرِّ اللّٰهٖ جَعَلَ الَّتِي اَمْوَالِكُمْ السُّفَهَاءُ تُؤْتُوْنَ اَوْلَا

مَعْر

Artinya, "Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu)." (QS 4:5)¹⁰

Ayat diatas menyiratkan bahwa ada seruan terhadap seorang pendidik agar berusaha menyeleksi materi yang akan diberikan kepada peserta didiknya, sesuai dengan kondisi masing-masing peserta didik tersebut.

- 3). Hendaknya pendidik memperhatikan peserta didik yang lemah dengan memberikannya pelajaran yang mudah dan jelas, dan tidak menghantuinya dengan hal-hal yang serba sulit dan dapat membuatnya kehilangan kecintaan terhadap pelajaran. Artinya dengan kebijaksanaannya, pendidik hendaknya memahami kondisi setiap peserta didiknya dan menyadari bahwa sedang berhadapan dengan individu yang berbeda satu sama lain.

Di samping hal tersebut di atas, kepala madrasah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh Al-Ghazali, yaitu:

¹⁰ Al Qur.an Kemenag RI, Op.cit h.100

- 1) Senantiasa menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, ke dalam jiwa peserta didik.
- 2) Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.
- 4) Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnyasendiri.
- 4) Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
- 5) Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar.

Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW, sedangkanupahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan yang telah merekaajarkan. Abdullah Nashih Ulwan berpendapat bahwa tugas guru (pendidik) ialah melaksanakan pendidikan ilmiah, karena ilmu mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembentukan kepribadian dan emansipasi harkat manusia.¹¹ Abdurrahman An-Nahlawi menjelaskan bahwa tugas pendidik ialah mengkaji dan mengajarkan ilmu Ilahi, sesuai dengan Firman Allah:

كُونُوا وَلِيكِنَ اللّٰهُ دُونَِ مَن لِّيْ عِبَادًا كُونُوا لِلنَّاسِ يَقُولُ ثُمَّ وَالنُّبُوَّةَ وَالْحُكْمَ الْكِتَابَ اللّٰهُ يُؤْتِيهِ اَن لِّبَشَرٍ كَانَ مَا تَدْرُسُونَ كُنْتُمْ وَمَا الْكِتَابَ تَعْلُمُونَ كُنْتُمْ بِمَا رَبَّنَا بَنِيْنَ

¹¹ Abdullah Nashih Ulwan, *Tarbiyah al-Awlad fi al-Islam*, (Beirut: Darul Salam, 1994) cet. III, terjemahan Jamaluddin Miri, *Pendidikan Anak dalam Islam*, (Jakarta: Pustaka Amani, 2002), h. 301

Artinya: Tidak wajar bagi seorang manusia yang Allah berikan kepadanya al-Kitab, al-Hikmah dan kenabian, lalu dia berkata kepada manusia: "Hendaklah kamu menjadi hamba-hambaku, bukan hamba-hamba Allah". Akan tetapi (hendaknya dia berkata): "Hendaklah kamu menjadi orang-orang rabbani (orang yang sempurna ilmu dan takwanya kepada Allah), karena kamu selalu mengajarkan al-Kitab dan disebabkan kamu tetap mempelajarinya. (Q.S Ali Imran/3: 79).¹²

An-Nahlawi memberikan pandangannya bahwa tugas pokok guru (pendidik) dalam Islam adalah: (1) tugas pensucian, guru (pendidik) hendaknya mengembangkan dan membersihkan jiwa peserta didik agar menjaganya agar tetap berada pada fitrahnya, (2) tugas pengajaran, guru (pendidik) hendaknya menyampaikan berbagai pengetahuan dan pengalaman kepada peserta didik untuk diterjemahkan dalam tingkah laku dan kehidupannya.¹³ Sejalan dengan ini, al-Ghazali, yang dikutip Samsul Nizar, menjelaskan pula bahwa tugas pendidik yang utama adalah menyempurnakan, membersihkan, mensucikan serta membawa hati manusia untuk *taqarrub ilaAllah*. Para pendidik hendaknya mengarahkan peserta didik untuk mengenal Allah lebih dekat melalui seluruh ciptaan-Nya. Dalam konteks ini menurut Samsul Nizar, pendidik bukan hanya sebatas bertugas di Madrasah (Madrasah) tetapi orang yang terlibat dalam proses pendidikan anak, mulaidari alam rahim (kandungan ibu) sampai meninggal dunia.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah, Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan

¹² Al Qur.an ,Kemenag RI, Op.cit, (2012)h.75

¹³ An Nahlawi, Abdurrahman, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah dan Masyarakat* (Jakarta : Gema Insani Press, 1995)

kurikulum dan kegiatan belajar mengajar dimadrasahny tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfalisitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala madrasah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan dimadrasah. Peran kepala madrasah dalam mengembangkan suasana madrasah yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang profesional merupakan kebutuhan utama suatu madrasah untuk meraih prestasi dalam rangka menghasilkan sumberdaya manusia unggul yang berdaya-saing.

Dari paparan di atas, maka indikator dari kepala madrasah sebagai edukator melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepala madrasah mampu memimbing guru dalam menyusun program pengajaran.
2. Kepala madrasah memimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran
3. Kepala madrasah memimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa
4. Kepala madrasah memimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial

5. Kepala madrasah membimbing karyawan dalam menyusun program kerja
6. Kepala madrasah membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari
7. Kepala madrasah membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler
8. Kepala madrasah melakukan pengembangan staf(guru) melalui pendidikan dan pelatihan
9. Kepala madrasah melakukan pengembangan staf/guru melalui pertemuan sejawat
10. Kepala madrasah melakukan pengembangan staf dengan mengikutkan staf dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya
11. Kepala Madrasah mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik sesuai dengan kondisi kepangkatan guru dan karyawan
12. Kepala madrasah selalu mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan atau melalui seminar/diskusi atau pertemuan MGMP

2). Kepala madrasah sebagaimanajer

Dalam teori manajemen pendidikan, kepala madrasah sebenarnya menyanggah dua jabatan penting untuk menjamin kelangsungan penyelenggaraan pendidikan di madrasah. *Pertama*, sebagai *manager* pendidikan dan *kedua*,

sebagai *leader* pendidikan di madrasah. Sebagai *manager* pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab penuh *manage* madrasah. *Manage* berarti mengatur seluruh potensi madrasah agar berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan madrasah.¹⁴ Kepala madrasah bertanggung jawab melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya, memobilisasikan sumber daya madrasah, merencanakan dan mengevaluasi program, melaksanakan kurikulum dan pembelajaran, mengelola personalia, memberdayakan sarana dan sumber belajar, mengadministrasikan keuangan, melakukan pelayanan siswa, mengelola hubungan dengan masyarakat, dan menciptakan iklim madrasah yang kondusif.¹⁵ Disamping itu, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas pengembangan dan pemberdayaan sumberdaya manusia di madrasah agar mereka mampu melaksanakan tugas-tugas kependidikan secara efektif. Dengan kata lain, kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan memiliki tugas mengembangkan kinerja para guru dan pegawai, menjadi guru dan pegawai yang profesional.

Dengan kata lain, kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan memiliki tugas mengembangkan profesionalisme para guru dan pegawai, menjadi guru dan pegawai yang profesional.

Dalam pandangan Islam dalam rangka melaksanakan menejerialnya seorang kepala madrasah melaksanakan hal sebagai berikut:

¹⁴HS. Hasibuan, *Fungsi-fungsi Manajemen pada Madrasah*, (Padang: Makalah, Universitas Negeri Padang, 2006), h. 5

¹⁵ Ibid

a) *Planning*

Planning yaitu perencanaan/gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu, metode tertentu. Sebagaimana Nabi telah bersabda:

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas). (HR. Thabrani).

Dalam Al-Qur'an Allah berfirman,

لَمَّا خَبِرَ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ وَاتَّقُوا الْغَدِ قَدْ مَتَّ مَا نَفْسُ وَلْتَنْظُرِ اللَّهُ اتَّقُوا إِيمَانُوا الَّذِينَ يَتَأَمَّرُوا



Artinya,” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.(Qs.Hasyr:18).¹⁶

Ma qaddamat ligad, yang artinya memperhatikan apa yang telah dilakukan untuk hari esok pada firman Allah tersebut, dapat kita tafsirkan dan kita buktikan bahwa Alquran telah memperkenalkan teori perencanaan baik berkaitan dengan perencanaan dalam kehidupan di dunia maupun untuk kehidupan di akhirat. Dalam

¹⁶ Al Qur.an,Ofcit (2012)

tafsir Ibnu Katsir dijelaskan:“intropeksilah diri kalian sebelum kalian diintropeksi dan lihatlahlah amalan apa yang telah kalian simpan untuk bekal hari kiamat”.¹⁷Imam Al-Ghozali kemudian menafsirkan ayat diatas bahwa manusia diperintahkan untuk memperbaiki dirinya, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, dimana proses kehidupan manusia tidak boleh sama dengan kehidupan yang sebelumnya (kemarin).Disamping itu,kata *perhatikanlah*,menurut Iman Al-Ghazali, mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, serta harus mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok. Soejitno Irmin, dalam buku *Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna*, manafsirkan ayat tersebut bahwa Allah sebagai pencipta, Allah sebagai Perencana semua makhluk ciptaannya, Allah adalah Maha Merencanakan.

Pada dasarnya, manajer atau pemimpin yang harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk di dalamnya perencanaan. Pemimpin yang baik adalah yang mempunyai visi dan misi, dan membangun kedua hal tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan bersama serta hasil dari perencanaan yang baik dan matang

Dari ayat diatas(QS.Al-Hasyr, 18) dapat diambil kesimpulan: seruan Allah SWT, kepada laki-laki dan perempuan yang telah beriman, untuk senantiasa bertaqwa kepada-Nya serta hendaknya tidak hanya melihat apa-apa keindahan

¹⁷ Syaikh Shafiyurrahman al-Mubarakfuri, *Shahih Tafsir Ibnu Katsir*, (Cet; IV, Jakarta: Pustaka Ibnu Katsir, 2011), h. 3

(dunia) yang melemahkan-mu dan bertaqwalah kepada Allah SWT, sesungguhnya Allah SWT,mengetahui apa-apa yang kamu kerjakan. Untuk itu, hendaknya manusia membuat suatu perencanaan dan mengevaluasinya setiap saat,karena tujuan hidup manusia untuk memiliki bekal di akhirat kelak yang kekal abadi.

Setiap apa yang diperbuat oleh manusia maka ia harus mempertanggung jawabkannya. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan *itqan*; karena setiap pekerjaan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah SWT.

b) Organization

Dapat didefinisikan bahwa pengorganisasian merupakan pembentukan badan atau betuk sruktur kumpulan orang di mana hubungan kerja sama antar orang dan fungsi didalam badan organisasi ini mekanismenya berlangsung secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Pengorganisasian merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja baik secara vertikal atau horizontal. Dalam surat Ali Imran Allah berfirman:

بَيْنَ فَالْفَأْءَاءِ كُنْتُمْ إِذْ عَلَّيْكُمْ اللَّهُ نِعْمَتًا وَأَذْكُرُوا تَفَرَّقُوا وَلَا جَمِيعًا اللَّهُ بِحَبْلٍ وَأَعْتَصِمُوا
بَيْنَ كَذَلِكَ مِّنْهَا فَأَنْقَذَكُمْ مِنَ النَّارِ مِنْ حُفْرَةٍ شَفَا عَلَىٰ وَكُنْتُمْ إِخْوَانًا نَّبِيعَتِهِ فَأَصْبَحْتُمْ قُلُوبِكُمْ
تَهْتَدُونَ لَعَلَّكُمْ أَتَيْتَهُ لَكُمْ اللَّهُ يُبِ

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan. (Ali Imran; 103)¹⁸

Ayat di atas menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaknya bersatu-padulah dalam bekerja dan memegang komitmen untuk menggapai cita-cita dalam satu payung organisasi dimaksud. Allah berfirman:

نَا وَنَسِينَا إِن تُوَا خِذْنَا لَا رِنَّا أَكْتَسَبْتَ مَا وَعَلَيْهَا كَسَبْتَ مَا لَهَا وَسَعَهَا إِلَّا نَفْسًا اللَّهُ يُكَلِّفُ لَا
مَا تَحْمِلُنَا وَلَا رِنَّا قَبْلَنَا مِنَ الَّذِينَ عَلَى حَمَلْتَهُ كَمَا إِصْرًا عَلَيْنَا تَحْمِيلٌ وَلَا رِنَّا أَخْطَأَ
بِفِرِينِ الْقَوْمِ عَلَى فَأَنْصُرْنَا مَوْلَانَا أَنْتَ وَأَرْحَمْنَا لَنَا وَأَغْفِرْ عَنَّا وَأَعْفُ بِهِ لَنَا طَاقَةَ لَا
الك

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Al-Baqarah; 286)¹⁹

Dalam ayat yang lain Allah berfirman:

مَرَّ صُوصٌ بِنَيْنٍ كَانَهُمْ صَفَا سَبِيلِهِ فِي يُقْتَلُونَ الَّذِينَ يُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ

¹⁸ Ibid h.75

¹⁹ Ibid., h.61

Artinya:”Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.(Q.s Ash Shaaf :4)²⁰

Kata (*shaff*)ini dapat diartikan dengan organisasi. Jadi organisasi menurut analisis kata ini adalah suatu perkumpulan atau *jamaah* yang mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama.Maksud dari shaff disitu menurut al-Qurtubi adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.

Dalam sebuah hadits diterangkan:

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan “tepat, terarah dan tuntas“.

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur.

Perkataan dari Sayyidina Ali bin Abi Thalib:

الْحَقُّ بِإِلَّا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالتَّظَامِ

“Kebenaran yang tidak diorganisir dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir.”

Perkataan ini mengingatkan kita tentang pentingnya berorganisasi dan sebaliknya bahayanya suatu kebenaran yang tidak diorganisir melalui langkah-

²⁰*Ibid.*

langkah yang kongkrit dan strategi-strategi yang mantap. Maka tidak ada garansi bagi perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam meski memenangkan pertandingan, persaingan maupun perlawanan jika tidak dilakukan pengorganisasian yang kuat.

Kinerja bersama dalam organisasi disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Menyatukan langkah yang berbeda-beda tersebut perlu ketelatenan mengorganisir sehingga bisa berkompetitif dalam berkarya. Disamping ayat di atas, Sayyidina Ali bin Abi Thalib membuat statemen yang terkenal yaitu; Artinya: Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan rapi, dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisasi dengan baik. Statemen Sayyidina Ali merupakan pernyataan yang realistis untuk dijadikan rujukan umat Islam. Hancurnya suatu institusi yang terjadi saat ini karena belum berjalanannya arah organisasi dengan menggunakan manajemen yang benar secara maksimal.

Pengorganisasian sebagai suatu proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, serta mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikannya dalam rangka memperoleh efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, dalam fungsi pengorganisasian itu terdapat adanya sekelompok orang yang bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya pembagian tugas yang disusun oleh pimpinan, mengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang

dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, adanya pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan, sampai pada pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien.

Pengorganisasi di jalankan dalam tiga tahap, yakni:

- (1) Penstrukturan atau penentuan struktur kerjasama, sebagai hasil analisis pembagian kerja;
- (2) Pemilihan dan penetapan staf, yakni orang yang tepat pada tempat yang tepat pada dasar prinsip; dan
- (3) Fungsionalisasi, yakni penentuan tugas dan fungsi untuk masing – masing orang dan unit satu kerja

Prinsip pengorganisasian adalah tindak lanjut untuk menjalankan rencana. maksudnya, agar rencana yang telah ditentukan benar-benar direalisasikan. pengorganisasian sangat menentukan kelancaran jalannya pelaksanaan berupa pengaturan lebih lanjut mengenai kekuasaan, pengaturan dan tanggung jawab. Dengan demikian setiap orang tahu apa kedudukan, tugasnya, fungsinya, pekerjaannya, dan tanggung jawabnya. pengorganisasi dimulai dari penyusunan desain organisasi dalam bentuk suatu pola organisasi yang akan menjadi struktur atau mekanisme dan tertib.

Kepala madrasah harus dapat mengorganisasikan dengan menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas atau pekerjaan, membagi tugas, dan menetapkan kedudukan serta hubungan kerja satu dengan yang lainnya agar tidak

terjadi benturan dan kesimpangsiuran satu dengan lainnya. Orang-orang yang diperlukan untuk mengelola kegiatan sarana dan prasarana di madrasah adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana, guru, dan tenaga administrasi madrasah.

Manfaat yang diperoleh dari konsep perorganisasian ini secara teoritis mestinya harus tercipta adanya:

1. Tugas dapat dilaksanakan lebih teratur dan terspesifikasi.
2. Tingkat koordinasi antar fungsi lebih terpadu.
3. Tingkat pengawasan lebih efisien.
4. Mekanisme kegiatan mempunyai pedoman yang jelas.
5. Konsep design mencegah overlapings keseluruhan kegiatan.
6. Diisi oleh staf yang sesuai dengan tuntutan fungsi yang obyektif.

Sebagai kepala Madrasah kalau mengikuti isyarat ayat tersebut diatas tentulah kepala madrasah yang mempunyai team work yang kuat, saling berkordinasi, bekerja sama antar bagian yang satu dengan yang lain.

c) *Coordination*

Upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk diantara langkah-langkah bersama untuk mengaplikasikan planning dengan mengharapkan tujuan yang diidamkan. Allah berfirman;

كُمِ إِنَّهُ الشَّيْطَانُ خُطُوَاتٍ تَتَّبِعُونَ أَوْلَا كَافَّةً السَّلْمِ فِي أَدْخُلُوا أَمْنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا
مُبِينٌ عَدُوًّا

Artinya; Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu kedalam Islam keseluruhannya, dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan, karena setan itu musuh yang nyata. (Al-Baqarah: 208).²¹

Apabila manusia ingin mendapat predikat iman maka secara totalitas harus melebur dengan peraturan Islam. Iman bila diumpamakan dengan manusia yang ideal dan Islam sebagai planning dan aturan-aturan yang mengikat bagi manusia, maka tercapainya tujuan yang mulia, memerlukan adanya kordinasi yang baik dan efektif sehingga akan mencapai kepada tujuan ideal. Cobaan dan kendala merupakan keniscayaan, namun dengan manusia tenggelam dalam lautan Islam (kedamaian, kerjasama dan hal-hal baik lainnya) akan terlepas dari kendala-kendala yang siap mengancam.

Koordinasi, menurut Chung dan Megginson, dapat didefinisikan sebagai proses motivasi, memimpin, dan mengomunikasikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutisna, koordinasi adalah mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud maksud yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Anonim koordinasi adalah suatu sistem dan proses interaksi untuk mewujudkan keterpaduan, keserasian, dan kesederhanaan berbagai kegiatan inter dan antarinstansi-institusi di masyarakat melalui komunikasi dan dialog-dialog antarberbagai individu dengan menggunakan sistem informasi manajemen dan teknologi informasi.

Comment [U6]: Antartinstansi, antarberbagai: harus menyatu. Bedakan dengan "antara lembaga".

²¹*Ibid.*, h 39

Kesimpulan dari para pakar mengenai koordinasi adalah proses mengintegrasikan (memadukan), mentinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Koordinasi adalah bagian penting diantara anggota-anggota atau unit organisasi yang pekerjaannya saling bergantung. Semakin banyak pekerjaan individu-individu atau unit-unit yang berlainan tetapi erat hubungannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya masalah-masalah koordinasi. Misalnya, pengadaan perlengkapan madrasah oleh kepala madrasah harus dikoordinasikan dengan staf di madrasah sehingga tidak terjadi tumpang-tindih.

Proses pendidikan yang baik dan bermutu tinggi, apabila pengoordinasian input pendidikan dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan suasana belajar-mengajar yang menyenangkan, mendorong motivasi belajar dan bekerja, dan memperdayakan sumber daya pendidikan.

Tujuan dan manfaat koordinasi antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mewujudkan KISS (koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi) agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.
2. Memecahkan konflik kepentingan berbagai pihak yang terkait.
3. Agar menejer pendidikan mampu mengintegrasikan dan mensinkronkan pelaksanaan tugas-tugasnya dengan stakeholders pendidikan yang saling bergantung, semakin besar ketergantungan dari unit-unit, semakin besar pula kebutuhan akan pengoordinasian.
4. Agar manajer pendidikan mampu mengoordinasikan pembangunan sektor pendidikan dengan pengembangan sektor-sektor lainnya.

5. Agar menejer pendidikan mampu mengintegrasikan kegiatan fungsional dinas pendidikan dan tujuan-tujuan dari unit organisasi yang terpisah-pisah untuk mencapai tujuan bersama dengan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien.
6. Adanya pembagian kerja dimana semakin besar pembagian kerja, semakin diperlukan pengoordinasian/penyerasian sehingga tidak terjadi duplikasi atau tumpang-tindih pekerjaan yang menyebabkan pemborosan.
7. Untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dan harmonis di antara kegiatan-kegiatan, baik fisik maupun nonfisik dengan stakeholders.
8. Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dengan sumber daya pendidikan yang terbatas.
9. Mencegah terjadinya konflik interal dan eksternal Madrasah yang kontra produktif.
10. Mencegah terjadinya kekosongan ruang dan waktu.
11. Mencegah terjadinya persaingan yang tidak sehat.

Macam-macam koordinasi

Koordinasi dapat dibedakan atas:

- a. Koordinasi hirarkis (*vertical*), yang dilakukan oleh pejabat pimpinan atau suatu instansi terhadap pejabat atau instansinya di bawahnya.
- b. Koordinasi fungsional, yang dilakukan oleh pejabat atau suatu instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang tugasnya saling berkaitan berdasarkan asas fungsionalisasi.
- c. Koordinasi Institusional.

Koordinasi ini sering digunakan kepala madrasah dengan beberapa instansi untuk menangani satu urusan tertentu yang bersangkutan. Contohnya untuk urusan kepegawaian, kepala madrasah berkoordinasi dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Kepala Badan Diklat Daerah

Koordinasi fungsional horizontal dilakukan oleh seorang atau suatu instansi terhadap pejabat atau instansi lain yang setingkat. Koordinasi fungsional diagonal dilakukan oleh seorang pejabat atau instansi terhadap pejabat atau instansi lain yang lebih rendah tingkatannya, tetapi bukan bawahannya. Koordinasi fungsional territorial dilakukan oleh seorang pejabat atau instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang berada dalam suatu wilayah tertentu di mana semua urusan yang ada dalam wilayah tersebut menjadi tanggung jawabnya.

Prinsip koordinasi

- a) Kesamaan: sama dalam visi, misi, dan langkah – langkah untuk mencapai tujuan bersama (*sense of purpose*).
- b) Orientasikan: titik pusatnya adalah Madrasah sebagai coordinator yang simpul – simpulnya stakeholders Madrasah.
- c) Organisasikan: harus berada dalam satu payung (terorganisasi) sehingga sikap egosektoral dapat dihindari.
- d) Rumusan: nyatakan secara jelas wewenang, tanggung jawab, dan tugas masing-masing agar tidak saling tumpang tindih.
- e) Diskusikan: cari cara efektif, efisien, dan komunikatif dalam berorganisasi.
- f) Informasikan: segala apa yang terjadi dalam organisasi dari diskusi dan putusan rapat mengalir cepat ke semua pihak dalam jaringan system koordinasi.
- g) Negoisasikan: merundingkan untuk mencari kesepakatan, dalam hal ini jangan ada yang di rugikan.
- h) Atur waktu: rencana koordinasi harus dipatuhi, agar organisasi berjalan dengan baik.
- i) Solusikan: masalah yang ada harus segera diselesaikan dan dipecahkan semua *stakeholders*.
- j) Insafkan: setiap stakeholders harus memiliki laporan tertulis yang lengkap

d) *Controlling*

Pengawasan (*controlling*) dapat dikemukakan sebagai berikut: Pengawasan adalah proses memonitor aktivitas untuk memastikan aktivitas-aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan dan memperbaiki setiap deviasi

yang signifikan.²² Menurut Robinson, *control* sebagai proses memonitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuannya, dan memberikan koreksi bila tidak tercapai.²³

Pengamatan dan penelitian terhadap jalannya *planning*. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pimpinan untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang dilakukan akan efektif. Allah berfirman:

﴿تَفْعَلُونَ لِمَا تَقُولُونَ لِمَ آمَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا﴾

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? (Q.S. Ash-Shoff; 2).²⁴

Dalam surat At-Tahrim Allah berfirman:

﴿غَلَاظٌ مَلْتَبِكَةٌ عَلَيْهَا وَالْحِجَارَةُ النَّاسُ وَقُودُهَا نَارٌ وَأَوْلِيكُمْ أَنْفُسُكُمْ قُودًا آمَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا﴾
﴿يُؤْمَرُونَ مَا وَيَفْعَلُونَ أَمْرَهُمْ مَا اللَّهُ يَعْصُونَ لَا شِدَادَ﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari apineraka..... (Q.S. At. Tahrim; 6)²⁵

²² Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar* (Jakarta: Renika Cipta, 1993), hlm: 343

²³ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm: 168

²⁴ Ibid.h 805

²⁵ Ibid.h 819

Menjagakeselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utamamanajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manajer orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanyadengan baik.

Dalam ayat yang lain Allah menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah SWT.

ط
الْأَرْضِ فِي وَمَا السَّمَوَاتِ فِي مَا يَعْلَمُ اللَّهُ أَنْ تَرَ أَلَمْ

Artinya: Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi... (Al-Mujadalah; 7)²⁶

Dalam konteks ayat ini sebenarnya sangat cukup sebagai konsep control yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Memahami dan membumikan konteks ayat ini menjadi hal yang sangat urgen. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan spirit lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khaliq yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

Sedangkan tujuan pengawasan diantaranya yaitu:²⁷

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan

²⁶ Ibid,h.791

²⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam profesi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010

2. Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan
3. Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik
4. Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi
5. Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
6. Meningkatkan kinerja organisasi
7. Memberikan opini atas kinerja organisasi
8. Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kerja yang ada
9. Menciptakan terwujudnya organisasi yang bersih

Dalam melaksanakan kontrol yang efektif maka yang pertama-tama dilakukan adalah merumuskan tujuan yang akan dicapai oleh madrasah itu. Tujuan ini merupakan motif lembaga didirikan, jika tujuan ini sudah jelas maka perlu ditetapkan ukuran atau standar yang menjadi patokan ideal dari pekerjaan yang akan dilakukan. Tanpa adanya patokan penyimpangan tidak dapat diukur. Pengukuran standar harus diikuti pengukuran hasil kerja yang dicapai. Adanya patokan dan pengukuran standar sangat perlu untuk mengetahui penyimpangan (*variance*). Kalau angka penyimpangan sudah diketahui maka barulah dapat melakukan tindakan koreksi.

Dari bagan yang diungkapkan Mockler diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:²⁸

1. Menetapkan standar dan mengukur performa/prestasi kerja

²⁸M. Karabet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2002), hlm: 203-205

Karena perencanaan merupakan tolak ukur merancang pengawasan, maka langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Akan tetapi karena perencanaan berbeda dalam perincian dan kerumitannya dan manajer tidak dapat mengawasi segalanya, maka harus ditentukan standar khusus. Misalnya standar tentang prestasi kerja.

2. Melakukan pengukuran performa/prestasi kerja

Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja terhadap standar yang telah ditentukan, hal ini dimaksudkan agar penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diketahui lebih dahulu.

3. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar

Langkah berikutnya adalah membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditentukan. Bila prestasi sesuai dengan standar, manajer akan menilai bahwa segala sesuatunya berada dalam kendali.

4. Mengambil tindakan korektif

Proses pengawasan tidak lengkap, jika tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi.

e) Motivation

Motivasi berasal dari kata “motif” yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif.²⁹

²⁹ Sardiman, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), h. 73.

Menggerakan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Masalah yang berhubungan dengan motivasi Allah telah berfirman;

﴿سَعَىٰ مَا لِإِلَّا لِلَّهِ نَسْنِ لَيْسَ وَأَنَّ﴾

Artinya: Dan bahwasanya manusia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya. (Q.S. An-Najm; 39).³⁰

Dalam ayat yang lain Allah berfirman:

﴿مَرْمَالَهُ مَرْدَفًا سُوَاءَ بِقَوْمٍ أَرَادُوا بِإِنْفُسِهِمْ مَا يُغَيِّرُوا حَتَّىٰ بِقَوْمٍ مَّا يُغَيِّرُ إِلَّا اللَّهُ إِنَّ﴾
﴿وَالِ مِن دُونِهِ مَن لَّهُ﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. (Q.S. Ar-Ra'du; 11)³¹

Dari dua ayat tersebut diatas berimplikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan. Dengan adanya usaha dan adanya upaya merubah keadaan kearah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata.

Menurut Mc. Donald, motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “feeling” dan didahului dengan tanggapan

³⁰Ibid., h. 766

³¹Ibid., h.337

terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan oleh Mc. Donald ini mengandung tiga elemen penting:³²

1. Motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu
2. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa/feeling dan afeksi seseorang
3. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan

Dalam sebuah kata hikmah disebutkan:

Artinya: Barang siapa yang bersungguh-sungguh pasti mendapatkan.

Disamping itu Allah berfirman;

جَهَنَّمَ سَيِّدًا خُلُونِ عِبَادَتِي عَنْ بَسْتَكِبْرُونَ الَّذِينَ إِن لَّكُمْ أَسْتَجِبَ ادْعَاؤُنِي رَبُّكُمْ وَقَالَ
دَاخِرِينَ ﴿٦٠﴾

Artinya; Mintalah kamu semua kepada-Ku pasti akan Aku kabulkan padamu.
(Q.S.Mukmin:60).³³

Dalam ayat yang lain Allah SWT., juga berfirman yang ada kaitannya dengan motivasi,

يَرَهُ شَرًّا ذَرَّةً مِّثْقَالَ يَعْمالٍ وَمَنْ ﴿٧٠﴾ يَرَهُ خَيْرًا ذَرَّةً مِّثْقَالَ يَعْمالٍ فَمَنْ

³² Opcit ,Sadiman, h 73

³³ Ibid , h.679

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula. (Q.S. Az-Zalzalah: 7-8)³⁴

Dari uraian di atas merupakan bentuk anjuran Islam bagi umat manusia untuk memiliki motivasi dalam menjalani hidup. Dengan tingginya semangat dan motivasi sebagai modal awal dalam meraih kehidupan yang lebih cerah dan terarah. Dengan demikian bahwa planning yang menjadi acuan utama akan dengan mudah untuk bisa direalisasikan, karena dengan berdasarkan agama, motivasi manusia tidak sekedar hanya tumenyelesaikan ntutan duniawi saja, tetapi juga terhadap pertanggung jawaban ukhrawinya.

Fungsi sebagai motivator, kepala madrasah 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, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke

³⁴ Ibid, h 909

yang hidup ia sebagai pemimpin, baik memimpin dirinya maupun kelompoknya. Dengan demikian kepemimpinan dalam ajaran Islam dimulai dari setiap individu. Setiap orang harus bisa memimpin dirinya dari taqarrub kepada Allah dan menjahui larangan-Nya. Apabila manusia sudah bisa memimpin dirinya, maka tidak mustahil bila ia akan lebih mudah untuk memimpin orang lain. Disamping itu pertanggungjawaban pemimpin dalam konteks Islam tidak serta merta hanya kepada sesama manusia, tetapi yang paling utama adalah pertanggungjawaban kepadakhalknya.

Kepala madrasah dalam menjalankan perannya hendaknya menjalankan seperti apa yang diajarkan oleh Rosulullah, membimbing, melayani, mengarahkan, menolong, memotivasi, dan memberdayakan sesama, khususnya anak didiknya, sebagai sebuah keterpanggilan kemanusiaan dan bukan semata-mata terkait dengan tugas formal atau pekerjaannya sebagai kepala madrasah. Dari sini kemudian kepala madrasah benar-benar mampu, ikhlas (sepenuh hati), dan penuh dedikasi dalam menjalankan tugasnya.

Dilain pihak, Fred Luthans dalam Jamal'mur Asmami mengemukakan lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer pendidikan, yang mencakup: (1) *cultural flexibility*; (2) *communication skills* (3) *human resources development skills*; (4) *creativity*; dan (5) *self management of learning*.³⁷

³⁷Jamal Ma'mur Asmami, *Tips Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Yogyakarta: Diva press, 2012), h.90

Pertama, *cultural flexibility* adalah keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, di mana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagamancultur yang ada di dalam madrasahnyanya. Sebagai manajer, seorang kepala madrasahdiharuskan untuk menghargai keberagaman cultur yang tumbuh dari seluruh civitas madrasah, baik guru, tenaga administrasi, para siswa dan masyarakat lainnya.³⁸

Kedua, *communication skill* adalah kemampuan dan keterampilan manajer untuk berkomunikasi dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. Keterampilan berkomunikasi penting dimiliki oleh seorang kepala madrasah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala madrasahsenantiasa melibatkan dan berhubungan dengan orang lain. Komunikasi yang dilakukan bukanlah komunikasi biasa, tetapi dalam bentuk komunikasi efektif untuk mempengaruhi para guru, pegawai, siswa dan orangtua untuk bersama-sama mencapai tujuan dan keberhasilan madrasah.³⁹

Ketiga, *human resources development skills* merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran (*learning climate*), mendesain program pembelajaran dan pelatihan guru/pegawai, penilaian kinerja guru/pegawai, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan organisasi, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif

³⁸ ibid

³⁹ Ibid

kemadrasahan, kepala madrasah diharuskan memiliki keterampilan untuk mengembangkan seluruh sumber daya manusia yang tersedia di madrasah, agar mereka menjadi berdaya dan memberikan kontribusi untuk meningkatkan kualitas madrasah.⁴⁰

Keempat, *creativity* merupakan keterampilan manajer dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan madrasah untuk mendorong seluruh civitas madrasah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Keterampilan *creativity* tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif.⁴¹

Kelima, *self-management of learning* merupakan keterampilan manajer yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan manajemen yang dimilikinya⁴²

Disamping lima ketrampilan yang harus dimiliki seorang manajer pendidikan diatas, kepala madrasah menurut HS. Hasibuan harus memiliki “*management ability*” yaitu kemampuan yang dimiliki dalam hal-hal yang

Comment [U8]: Di samping, bukan disamping. Sebab, “di” di situ adalah preposisi (kata depan), bukan imbuhan.

Comment [U9]: SDA.

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Ibid.h.92

⁴² Ibid h.93

berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen dan cara-cara menerapkannya dalam manajemen madrasah.⁴³

Secara etimologis *ability* diartikan sebagai “*power to do things*”, “*power to perform, skill to achieve*”, “*state of being able, possession of qualities necessary* “ (kekuasaan atau kualitas tertentu yang diperlukan untuk melakukan sesuatu). Maknanya, kepala madrasah harus menguasai fungsi-fungsi manajemen seperti *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan) beserta komponen-komponen lainnya yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajerial madrasah.⁴⁴

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal yang patut diperhatikan dari definisi ini; yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁴⁵

Menurut Paul Heresy CS dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: teknikal, human dan konseptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Heresy membedakan tiga

⁴³Hasibuan, *Fungsi-fungsi Manajemen pada Madrasah, op.cit.*, h. 7

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Robert G Murdick, *Sistem Informasi Untuk Manajemen Modern*, (Jakarta; Erlangga, 1984), h. 260

macam jenjang manajer, yaitu top manager, middle manager dan supervisory manager. Masing-masing jenjang manajer memerlukan tiga keterampilan tersebut. Untuk *topmanager*, keterampilan yang dominan adalah konseptual. Sedang *middle manager* *human skill* mempunyai peranan yang paling besar. *Technical skills* sangat diperlukan manajer tingkat supervisory. Demikian pula peranan Kepala madrasah sebagai manajer sangat memerlukan tiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala madrasah, sebab melalui *human skill* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.⁴⁶

Agar seorang kepala madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memahami dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut:⁴⁷

1) *Technical skills*

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus
- b) Kemampuan untuk melaksanakan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

⁴⁶ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta; Pusataka Jaya, 1995), h. 100

⁴⁷ Ibid, 100

2) *Human skill*

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
- d) Kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis
- e) Mampu berperilaku yang dapat diterima

3) *Conceptual skill*

- a) Kemampuan analisis
- b) Kemampuan berpikir rasional
- c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi
- d) Mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan
- e) Mampu mengantisipasi perintah
- f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social

Adapun peran-peran kepala madrasah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo adalah: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.⁴⁸ Dari tiga peranan kepala madrasah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

⁴⁸ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada (2002)

a. Peranan hubungan antar perseorangan

1. *Figurehead*, figurehead berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala madrasah sebagai lambang madrasah.
2. *Kepemimpinan (Leadership)*. Kepala madrasah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
3. *Penghubung (liasion)*. Kepala madrasah menjadi penghubung antara kepentingan kepala madrasah dengan kepentingan lingkungan diluar madrasah. Sedangkan secara internal kepala madrasah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

b. Peranan informasional

Sebagai monitor. Kepala madrasah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap madrasah.

1. Sebagai disseminator. Kepala madrasah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
2. Spokesman. Kepala madrasah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai pengambil keputusan

1. *Entrepreneur*. Kepala madrasah selalu berusaha memperbaiki penampilan madrasah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan madrasah.
2. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala madrasah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
3. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
4. *negotiator roles*. Kepala madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan madrasah.

Ada tiga sudut pandang terhadap manajemen yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah sebagai seorang manajer.⁴⁹ Yaitu:

1. Manajemen Pendidikan di madrasah dilihat sebagai suatu gugusan.

Substansi (wujud) problema yang meliputi

⁴⁹B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta 2004), 183

- a. Bidang pengajaran;
- b. Bidang kesiswaan;
- c. Bidang personalia;
- d. Bidang keuangan.;
- e. Bidang peralatan pengajaran;
- f. Gedung dan perlengkapan madrasah;
- g. Bidang hubungan madrasah dengan masyarakat;

2. Manajemen dilihat sebagai proses kegiatan, sehingga ada kegiatan pimpinan (sebagai manajer) dan kegiatan pelaksana. Proses kegiatan pimpinan berjalan melalui 5(lima) tahap:

- a. Perencanaan (planning);
- b. Pengorganisasian (organizing);
- c. Pengarahan (direction);
- d. Pengkoordinasian (coordinating);
- e. Pengawasan (controlling).

3. Manajemen ditinjau sebagai kepemimpinan (leadership), dalam hal ini masalahnya adalah bagaimana mengatur tata hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Disini human relation sebagai factor utama. Karena itu, kepala madrasah sebagai seorang yang bertugas membina lembaganya agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasi segala kegiatan.

Menurut buku, "Pedoman Administrasi dan Supervisi"⁵⁰ disebutkan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai manajer adalah:

1. Menguasai Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP),
2. Bersama-sama guru menyusun program madrasah untuk satu tahun kegiatan,
3. Menyusun jadwal pelajaran,
4. Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran,
5. Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar dengan memperhatikan syarat-syarat dan norma-norma penilaian
6. Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan (dinas Pendidikan),
7. Melaksanakan penerimaan murid baru berdasarkan ketentuan dari dinas pendidikan,
8. Mengatur kegiatan program bimbingan penyuluhan (BP),
9. Meneliti dan mencatat kehadiran murid,
10. Mengatur program-program ko-kurikuler seperti UKS, kepramukaan dan sebagainya,
11. Merencanakan pembagian tugas guru
12. Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat, dan mutasi guru,

⁵⁰ Ibid, Suryosubroto 2004, h.183

13. Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personal madrasah,
14. Memelihara pencatatan buku madrasah,
15. Merencanakan, mengembangkan dan memelihara alat pelajaran peraga,
16. Mengatur pemeliharaan gedung dan halaman madrasah,
17. Memelihara perlengkapan madrasah,
18. Mengatur dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan madrasah,
19. Memelihara dan mengembangkan hubungan madrasah dan masyarakat,
20. Memelihara dan mengatur penyimpanan arsip kegiatan madrasah.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer ini, kepala madrasah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan madrasah. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen madrasah antara lain adalah:

1. Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel, dan seimbang,
2. Organisasi tegas dan memiliki asas-asas:
 - a. Adanya kesatuan komando
 - b. Adanya pengawasan yang terus menerus
 - c. Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang
 - d. Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.

3. Staffing secara tepat: the right man on the right place,
4. Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsure pimpinan kepada bawahan
5. Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis
6. Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan
7. Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan
8. Pembiayaan yang hemat dan merata dan dapat dipertanggung jawabkan
9. Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat dan cepat sehingga siap pakai
10. Peka terhadap pembaharuan agar dapat melayani proses pembaharuan pendidikan

Jadi sebagai manajer, kepala madrasah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Kepala madrasah mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan *stakeholders* madrasah. Memberikan peluang kepada tenaga

kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati.

Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif). Dalam hal ini kepala madrasah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas. Sesuai kriteria penilaian kinerja kepala madrasah, maka kepala madrasah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya madrasah secara optimal.

3). Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Administrasi adalah suatu kegiatan yang meliputi catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan⁵¹

Administrasi madrasah pada dasarnya merupakan kegiatan administrasi yang ada di madrasah yang dilakukan oleh seluruh komponen atau personel madrasah dengan kepala madrasah sebagai administrator intinya. Ruang lingkup

⁵¹ Soewarno Handayani, 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung Agung, Jakarta

administrasi madrasah dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu sudut pandang luas dan sudut pandang sempit.

Administrasi jika dilihat dari sudut pandang luas merupakan kegiatan yang sangat luas, yang tidak dapat diringkas dalam satu sub bahasan atau satu makalah saja. Jika dipandang dari sudut sempit, maka terdapat empat bagian garapan administrasi madrasah. Bidang garapan tersebut antara lain:

Pertama, administrasi tata laksana madrasah, yang meliputi: (1) organisasi dan struktur pegawai tata usaha; (2) otorisasi dan anggaran belanja madrasah (RAPBM); (3) masalah kesejahteraan personalia madrasah; (4) masalah kepegawaian; (5) masalah perlengkapan dan perbekalan madrasah; (6) keuangan dan pembukuannya; (7) korespondensi atau surat menyurat; (8) laporan kegiatan; (9) pengangkatan, pemindahan, penempatan dan pemberhentian pegawai; dan (10) pengisian buku pokok, klepre, raport dan lain-lain. *Kedua*, administrasi guru dan pegawai madrasah, yang meliputi: (1) seleksi calon guru dan pegawai madrasah; (2) pengangkatan dan penempatan guru (3) rencana orientasi bagi guru baru; (4) penilaian atas konduite guru; (5) *in service training* dan *up grading* guru-guru; (6) kesejahteraan serta jaminan guru dan pegawai madrasah. Untuk PNS, pengangkatan dan pembinaannya oleh pemerintah, sedangkan untuk swasta, oleh yayasan atau lembaga penyelenggara madrasah tersebut. *Ketiga*, supervisi pendidikan, yang meliputi: (1) menilai dan membina guru dan seluruh staf madrasah dalam bidang teknis edukatif dan administratif; (2) usaha mencari,

mengembangkan dan mempergunakan berbagai metode belajar-mengajar yang lebih baik untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor siswa; (3) mengusahakan dan mengembangkan kerja sama yang baik antara guru, kepala madrasah, siswa dan pegawai madrasah; (4) mengembangkan kerja sama antara KKG, MGMP, KKKS dan MKS; (5) upaya mempertinggi kualitas guru dan kepala madrasah melalui penataran, orientasi dan *up grading*. Keempat, pelaksanaan dan pembinaan kurikulum, yang meliputi: (1) mempedomani dan menjabarkan apa yang tercantum pada kurikulum dalam proses belajar mengajar; (2) melaksanakan organisasi kurikulum beserta materi-materi, sumber-sumber dan metode yang disesuaikan dengan perubahan dan pembaharuan kurikulum tersebut, termasuk dalam penerapan KBK; (3) kurikulum bukanlah yang harus diikuti dan dijiplak secara mutlak, melainkan pedoman umum bagi guru dalam melaksanakan program-program pengajaran. Guru dengan prinsip kreativitas dan inovasi memiliki hak dan kewajiban memilih dan menambah materi, sumber dan metode yang dianggap sesuai dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat dan lingkungan setempat.

Dalam pandangan Islam Administrasi di Isyaratkan sebagaimana Allah berfirman:

وَلَا بِالْعَدْلِ كَاتِبِينَكُمْ وَلِيَكْتُبَ فَاكْتُبُوهُ مُسَمًّى أَجَلٍ إِلَى يَدَيْنِ تَدَايِنُهُمْ إِذَا أَمْنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا
مِنْهُ يَبْخَسَ وَلَا رَبُّهُ اللَّهُ وَلِيَتَّقِ الْحَقُّ عَلَيْهِ الَّذِي وَلِيَمْلِلْ فَلْيَكْتُبْ اللَّهُ عِلْمَهُ كَمَا يَكْتُبُ أَنْ كَاتِبُوا
تَشْهَدُوا بِالْعَدْلِ وَلِيُهِ، فَلْيَمْلِلْ هُوَ مِمْلَأَنَّ أَنْ يَسْتَطِيعَ لَا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ سَفِيهًا الْحَقُّ عَلَيْهِ الَّذِي كَانَ فَاِنْ شَيْئًا

مَا نَضِلَّ أَنْ الشُّهَدَاءِ مِنْ تَرْصُونِ مِمَّنْ وَأَمْرًا تَانِ فَرَجُلٍ رَجُلَيْنِ يَكُونَا لِمَنْ فَانِ رَجَالِكُمْ مِنْ شَهِيدَيْنِ وَأَسْ
 بِيرًا أَوْ صَغِيرًا تَكْتُبُوهُ أَنْ تَسْمُوا أَوْلَادًا دُعُوا مَا إِذَا الشُّهَدَاءُ يَأْبَى وَلَا الْآخَرَى إِحْدَهُمَا فُتَدَّ كَرِاحِدَهُ
 رُونَهَا حَاضِرَةً تَجْرَةً تَكُونُ أَنْ إِلَّا تَرْتَابُوا أَلَا وَأَدْنَى لِلشَّهَادَةِ وَأَقَوْمُ اللَّهِ عِنْدَ أَقْسَطُ ذَلِكُمْ أَجْلِهِ إِلَى ك
 فَعَلُوا وَإِنْ شَهِيدٌ وَلَا كَاتِبٌ يُضَارُّ وَلَا تَبَايَعْتُمْ إِذَا وَاشْهَدُوا وَتَكْتُبُوهَا أَلَا جُنَاحٌ عَلَيْكُمْ فَلَيسَ بَيْنَكُمْ تَدْيِ
 عَلَيْكُمْ شَيْءٌ بِكُلِّ وَاللَّهُ اللَّهُ وَيُعَلِّمُكُمْ اللَّهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ فَمَا نَهَى

Artinya. Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidakmenulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Qs. 2:282)⁵²

Ayat ini menjelaskan supaya perjanjian-perjanjian yang diperbuat dengan persetujuan kedua belah pihak itu dituliskan dengan terang oleh penulis yang

⁵² Opcit., Al Qur'an, h 59

pandai dan bertanggung jawab. Dan ini adalah syarat-syarat dalam memulai suatu perjanjian:

1) Perlunya surat perjanjian.

Dalam sebuah perjanjian atau hutang-piutang kita sangat memerlukan Surat Perjanjian. Bukan karena kita saling mempercayai, lalu berkata tidak perlu dituliskan diatas kertas, padahal umur kedua belah pihak sama-sama ditangan Allah kita sebagai hambanya tidak pernah tau kapan ajal menjemput. Dengan melalui surat perjanjian maka kita akan bisa menunjukkan utang-piutang kepada ahli waris.

2) Perlunya seorang penulis.

“Hendaklah menulis diantara kamu seorang penulis yang adil”

Penulis yang tidak berpihak-pihak, yang mengetahui apa yang diminta untuk dicatat oleh kedua belah pihak dengan janji yang selengkap-lengkapnyanya. Kalau hutang uang kontan, hendaknya sebutkan dengan jelas berapa jumlah uangnya, kalau memakai agunan hendaklah tuliskan dengan jelas apa-apa barang yangdigunakan itu.

3) Penulis harus adil.

“Dan janganlah enggan seorang penulis, menuliskan sebagai yang telah diajarkan akan dia oleh Allah”

Kata-kata diatas menunjukkan pula bahwa si penulis itu jangan semata-mata pandai menulis saja, selain dari adil hendaknya dia mematuhi peraturan-peraturan Allah yang berkenaan dengan urusan utang-piutang.

Misalnya tidak boleh ada riba tetapi sangat dianjurkan ada qordhan hasanah, yaitu ganti kerugian yang layak. Seumpama hidup kita dijamin sekarang memakai uang kertas yang harganya tidak tetap, sehingga seorang yang meminjamkan uang yang lamanya satu tahun, nyata sekali merugikan bagi yang meminjamkan. Niscaya si penulis ada juga hendaknya mempunyai pengetahuan tentang hukum-hukum peraturan Allah. Sekali-kali tidak boleh si penulis itu enggan atau segan menuliskan pada mulanya hal yang akan dituliskan ini kelihatan kecil saja. Padahal di belakang hari bisa menjadi perkara besar. “Maka hendaklah dia menuliskan kata-kata ini sebagai ta’kid untuk menguatkan lagi perintah yang telah diuraikan diatas”.

4) Penulis dapat dipercaya.

“Dan hendaknya mereka takut kepada Allah, Tuhannya, dan janganlah dia mengurangi sedikitpun daripadanya”

Penggalan terjemahan ini menjelaskan bahwa kedua belah pihak harus mengetahui apa yang ditulis oleh penulis, jangan sampai ada salah penafsiran yang berujung dalam perselisihan esok hari.

5) Orang yang Safih, Dha’if dan tidak sanggup dilarang menulis perjanjian.

“Maka jika orang yang berkewajiban itu seorang yang safih, lemah atau tidak sanggup merencanakan, hendaklah walinya yang merencanakan dengan adil”

Didalam kalimat ini ada tiga macam orang yang tidak bisa turut dalam menyusun surat perjanjian, pertama orang safih, kedua orang dha'if, dan ketiga tidak sanggup. Orang safih ialah orang yang tidak pandai mengatur harta bendanya sendiri, baik karena borosnya atau karena bodohnya. Dalam hukum Islam, hakim berhak memegang harta bendanya dan memberinya belanja hidup dari harta itu, karena kalau diserahkan kepadanya, beberapa waktu saja akan habis. Orang yang dha'if (lemah) ialah anak kecil yang belum mumanyis atau orang tua yang lemah ingatannya. Orang yang tidak sanggup membuat rencana ialah orang yang bisu atau gagap. Pada orang-orang yang seperti tiga macam itu hendaklah walinya atau penguasa yang melindungi. Mereka tampil ke muka menyampaikan rencana-rencana yang mesti ditulis kepada penulis tersebut, dan si wali itupun harus bertindak dengan adil.

6) Menghadirkan dua saksi dalam perjanjian.

“Dan hendaklah kamu adakan dua saksi dari dua laki-laki kamu” penjelasannya kita harus menghadirkan dua saksi laki-laki pada saat kita menulis surat perjanjian, tetapi jika tidak ada dua laki-laki, maka (bolehlah) seorang laki-laki dan seorang perempuan”

Meskipun tidak dijelaskan dua saksi tersebut harus adil tentulah dapat dipahamkan bahwa seorang wali haruslah adil dan benar-benar mengetahui dan menyaksikan perkara yang telah dituliskan itu, jangan semata-mata hadir saja, sehingga kalau perlu diminta keterangan dari mereka dibelakang hari, mereka sanggup menjelaskan sepanjang yang mereka ketahui. Dalam ahli fiqih pun membolehkan mengambil saksi

yang bukan beragama Islam, asal dia adil dan jujur dan mengetahui duduk perkara yang dituliskan mengenai isi surat perjanjian tersebut.

7) Penjualan tunai tak perlu ditulis.

“Kecuali penjualan tunai yang kamu adakan diantara kamu, maka tidaklah mengapa tidak kamu tuliskan”

Sebab sudah timpang terima berhadapan, maka jika tidak dituliskan tidak apa-apa. Tetapi bukan berarti itu semua larangan keras, tandanya ditulis pun lebih baik bila diperlukan. Tapi di zaman sekarang kemajuan teknologi sudah amat pesat sehingga tanpa dituliskan kita sudah mengetahui berapa barang yang sudah terjual.

8) Jangan sampai dari kedua belah pihak ada yang dirugikan di dalam perjanjian.

“Dan hendaklah kamu mengadakan saksi jika kamu berjual-beli”

Penggalan ayat diatas untuk menjaga jangan sampai setelah akad jual-beli ada diantara kedua belah pihak yang merasa dirugikan. Apalagi terhadap barang-barang yang besar seperti tanah, rumah, mobil, dan sebagainya. Misalnya pembeli dirugikan dengan mutu barang yang dia beli atau si pembeli dirugikan dengan harga yang tidak cukup, tetapi itu semua bisa dihindari dengan ilmu pengetahuan ekonomi, bahwa kejujuran berniaga adalah modal yang paling kuat bagi si penjual, adanya penipuan bisa menjatuhkan nama baik tokohnya

Ayat diatas mengajarkan kepada kita sebagai umat yang memeluk agama Islam untuk melakukan pencatatan atau saat ini lebih di kenal dengan admistrasi.

Kepala madrasah sebagai administrator tidak hanya bertugas menyangkut soal-soal tata usaha madrasah, tetapi menyangkut semua kegiatan madrasah yang diatur untuk menciptakan suasana yang memungkinkan terselenggaranya kondisi kondisi belajar mengajar yang baik sehingga mencapai tujuan maksimalnya secara efektif dan efisien. Tanpa administrasi dan kepemimpinan yang baik, sulit kiranya bagi madrasah untuk berjalan lancar menuju ke arah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai madrasah. Dalam proses administrasi pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan penilaian masing-masing komponen tersebut merupakan komponen yang dapat membentuk suatu proses transformasi manajemen.

Administrasi sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Memahami dan mengelola kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi hubungan masyarakat merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan secara efektif agar administrasi madrasah dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Kemampuan Kepala madrasah sebagai administrator diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga madrasah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi

hubungan madrasah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat. Kepala madrasah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini, kepala madrasah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid. Banyak keperluan madrasah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini Kepala madrasah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu kepala madrasah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan madrasah.⁵³ Menurut Dirawat, Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu: (a) Pengelolaan pengajaran, (b) Pengelolaan kepegawaian (c) Pengelolaan kemuridan (d) Pengelolaan gedung dan

⁵³ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Pusataka Jaya, 1995), 101

halaman (e) Pengelolaan keuangan (f)Pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat (g)Tugas Kepala madrasah dalam bidang supervisi⁵⁴

a. Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain: pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas, menyusun program madrasah untuk satu tahun, menyusun jadwal pelajaran, mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran, mengatur kegiatan penilaian, melaksanakan norma-norma kenaikan kelas, mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid, mengkoordinir kegiatan bimbingan madrasah, mengkoordinir program non kurikuler, merencanakan pengadaan, memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan madrasah dan alat-alat pelajaran.

b. Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf madrasah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf madrasah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi,

⁵⁴Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional. 1986

penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

c. Pengelolaan kemuridan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (special services) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

d. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material madrasah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan madrasah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman madrasah, meubel madrasah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan madrasah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan madrasah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi madrasah, dan alat-alat komunikasi.

e. Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urus gaji guru-guru dan staf madrasah, urusan penyelenggaraan otorisasi madrasah, urusan uang madrasah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaanserta keramaian.

d. Pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara madrasah-rumah-dan lembaga-lembaga sosial.

e. Tugas Kepala madrasah dalam bidang supervisi

Kepala madrasahbertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain:

1. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
2. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.

3. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
4. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerjamadrasah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan madrasah itu telah dicapai.

4).Kepala madrasah sebagai supervisor

Istilah “supervisi” baru muncul kurang lebih dua dasawarsa terakhir ini. Dahulu istilah yang banyak digunakan di Madrasah adalah “pengawasan” “penilikan” atau pemeriksaan. Kegiatan supervisi melengkapi kegiatan administrasi Madrasah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian semua kegiatan dalam pencapaian tujuan. Dahulu kegiatan pengawasan ini dinamakan inspeksi, karena tujuannya adalah mengawasi dan mencari kekurangan atau kesalahan orang-orang yang melaksanakan pekerjaannya. Supervisi ini mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program dan peningkatan kualitas suatu lembaga, terlebih lagi dalam lembaga pendidikan. Efektifitas kegiatan pendidikan di Madrasah, perlu mendapatkan bimbingan dan pengembangan secara berkelanjutan.

Konsep inspeksi tidak bisa disamakan dengan konsep supervisi, dalam artian konsep inspeksi tidak dapat menjadi alternatif atas konsep supervisi. Mereka datang dari kawasan manajemen yang berbeda. Dalam proses manajemen,

supervisi berada dalam kawasan “*directing*” dan inspeksi berada dalam kawasan “*controlling*“. Oleh karena itu, supervisi cenderung kepada usaha pelayanan dan pemberian bantuan dalam rangka memajukan dan meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Sedangkan inspeksi cenderung kepada usaha atau kegiatan menyelidiki dan memeriksa penyimpangan-penyimpangan serta kekeliruan-kekeliruan yang sengaja atau tidak sengaja dibuat oleh para guru dan kepala Madrasah dalam rangka melaksanakan program pengajaran di Madrasah.

Istilah supervisi dapat dijelaskan baik menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), dan juga secara istilah (terminologi). Berikut ini adalah penjelasannya secara rinci. Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris “*supervision*” artinya pengawasan, pemeriksaan. Sedangkan orang yang melakukan supervisi dinamakan *supervisor*. Sedangkan dalam pendidikan dinamakan supervisor pendidikan. Istilah supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk kata-katanya, sebagaimana diuraikan oleh Lukluk Nur Mufidah, “supervisi terdiri dari patah kata “super”+”visi”: super= atas, lebih; visi= tilik, awasi”. Hal ini sesuai dengan fungsi seorang supervisor yaitu melihat dari atas dan mempunyai kedudukan lebih tinggi daripada yang lainnya. Kelebihan yang dimiliki oleh supervisor semata-mata bukan karena kedudukan, namun juga karena pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Tanpa hal itu, maka seseorang tidak dapat menjadi seorang supervisor.

Terdapat berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli antara lain: *Dictionary of Education Good Carter* memberi definisi, sebagaimana yang dikutip Sahertian sebagai berikut:

Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas Madrasah dalam memimpin guru-gurudan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.⁵⁵

Willes, sebagaimana yang dikutip Burhanuddin, memberikan definisi upervisi pendidikan adalah, "segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di Madrasah ke arah lebih baik".⁵⁶ Ametembun mengemukakan bahwa "supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan."⁵⁷ Menurut Neagley, sebagaimana yang dikutip Cicik Sutarsih dan Nurdin, "supervisi diartikan sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru-guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum, dalam usahanya mencapai tujuan Madrasah."⁵⁸

⁵⁵ Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)

⁵⁶ Burhanuddin, "Konsep Dasar Supervisi Pendidikan", dalam Burhanuddin et.al, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional*, (Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2007)

⁵⁷ Ametembun, N.A., *Supervisi Pendidikan: Penuntun Bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-Guru*, (Bandung: Suri, 1981)

⁵⁸ Sutarsih, Cicik, Nurdin, "Supervisi Pendidikan" dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009).

Purwanto menjelaskan, bahwa supervisi pendidikan ialah “suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.⁵⁹ Sedangkan Adam dan Dickley merumuskan, sebagaimana yang dikutip Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, “supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran.”⁶⁰ Program ini dapat berhasil apabila supervisor mempunyai ketrampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan guru dan tugas pendidikan lainnya.

Menurut Kerney, sebagaimana yang dikutip Binti Maunah, “supervisi pendidikan adalah prosedur memberikan pengarahannya dan memberikan evaluasi kritis terhadap proses instruksional.”⁶¹ Sementara itu, Ibrahim Bafadal mengatakan bahwa: “kegiatan supervisi pendidikan sama sekali tidak identik dengan penilaian terhadap guru. Dalam kegiatan supervisi memang terdapat pengukuran unjuk kerja guru. Namun tujuannya bukan untuk menilai guru semata, melainkan untuk mengetahui keterbatasan-keterbatasan kemampuannya dalam rangka peningkatan kemampuannya.”

⁵⁹ Purwanto, M.Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007).

⁶⁰ Soetopo, Hendyat, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984)

⁶¹ Maunah, Binti, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*, Tulungagung: (STAIN Tulungagung Press, 2008)

Hal itu memberikan indikasi bahwa kegiatan supervisi terhadap suatu Madrasah, memang untuk menilai kualitas Madrasah, namun tujuannya tidak hanya itu, melainkan juga untuk mengetahui keterbatasan kemampuan guru dalam peningkatan kompetensinya, untuk selanjutnya dapat ditindak lanjuti.

Menurut Binti Maunah, supervisi dapat diartikan sebagai: “Layanan professional. Layanan professional tersebut dengan berbentuk pemberian bantuan kepada personil Madrasah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan Madrasah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan Madrasah.”

Sedangkan Jawatan Pendidikan Umum Departemen P D dan K, sebagaimana dikutip Mufidah, memberikan arti Kepengawasan pendidikan sebagai usaha memajukan Madrasah yang bersifat kontinu dengan jalan membina, memimpin dan menilai pekerjaan kepala Madrasah, guru dalam usaha mempertinggi mutu pendidikan yang diberikan kepada murid dengan perantaraan perbaikan situasi belajar mengajar kearah terjelmanya tujuan pendidikan.

Pengertian yang diberikan oleh Jawatan tersebut tampaknya tidak memasukkan kepala Madrasah sebagai supervisor, tapi supervisor dalam pengertian itu adalah penilik pendidikan yang disertai tugas khusus.

Pada dasarnya konsep supervisi dalam pendidikan itu berbeda dengan yang lainnya, sebagaimana diungkapkan Hendyat Soertopo, “konsep supervisi

pengajaran dalam dunia pendidikan berbeda dengan konsep supervisi dalam dunia non-pendidikan (perekonomian, usaha, industri, dan lain-lain)". Hal itu tampak dari hubungan antara supervisor dengan guru, bukan interaksi antara atasan dengan bawahan, namun karena kepemimpinan supervisor berkembang secara professional.

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *supervise* pendidikan adalah usaha pembinaan menuju arah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud adalah dengan cara memberikan bantuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan serta profesionalisme pendidik atau guru.

Di samping kepala Madrasah atau kepala madrasah yang merupakan supervisor, pengawas atau penilik juga merupakan supervisor. Namun sayangnya koordinasi antara keduanya dalam melaksanakan pembinaan terhadap pendidik dalam lembaga pendidikan Islam belum terjadi secara efektif. Data yang dikumpulkan oleh pengawas belum dapat dipadukan atau disinkronkan dengan data yang dikumpulkan oleh kepala madrasah. Mufidah menulis dalam bukunya, bahwa sebenarnya yang berhak dikatakan supervisor pendidikan bukan hanya pengawas resmi yang ditunjuk dengan SK menteri pendidikan, ataupun kepala Madrasah tetapi kita bisa memanfaatkan guru-guru terpilih untuk memberikan supervisi kepada sesama rekan pengajar sesuai dengan bidang keahliannya.

Hal yang sama juga terjadi dalam lembaga pendidikan, supervisor dalam supervisi pendidikan meliputi kepala madrasah/lembaga, pengawas, dan rekan sejawat. Kepala madrasah dan pengawas wajib menjadi supervisor karena mereka merupakan atasan, hal tersebut sesuai dengan hadits Nabi:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang kamu pimpin. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya, dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinnnya. Seorang suami adalah pemimpin bagi anggota keluarganya dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap mereka. Seorang istri adalah pemimpin bagi rumah tangga, suami dan anak-anaknya, dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinnnya. Seorang hamba adalah pemimpin bagi harta majikannya, dan dia juga akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinnnya. Dan ingat setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban terhadap kepemimpinannya.

Hadits yang penulis utarakan tersebut adalah hadits yang menyatakan bahwa setiap manusia itu adalah pemimpin, entah bagi keluarganya, masyarakatnya, lembaganya atau bahkan dirinya sendiri. Maka dari itu seorang manusia itu harus adil pada dirinya sendiri dan juga jujur pada dirinya tersebut. Tanpa keadilan dan kejujuran itu maka manusia akan jatuh kedalam jurang kehinaan (*asfala al-safilin*). Dalam sebuah lembaga pendidikan Islam seorang pemimpin yaitu kepala madrasah atau sederajat harus bersifat adil dan jujur kepada siapapun juga dan dalam hal apapun juga. Di samping itu, pemimpin juga harus bertanggung jawab,

dan salah satu tanggung jawab tersebut diimplementasikan dengan melaksanakan supervisi dengan baik.

Dalam Alqur'an Allah berfirman:

لِلَّهِ الْأَرْضُ فِيهَا وَمَا السَّمَوَاتُ فِي مَا يَعْلَمُ اللَّهُ يَعْلَمُ تَبْدُوهَ أَوْ صُدُورِكُمْ فِي مَا تُخْفُونَ إِنْ قُلْتُمْ
﴿٦٦﴾ قَدْ يَرُشَىٰ كُلُّ عِلَىٰ وَآ

Artinya Katakanlah: "Jika kamu Menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah Mengetahui". Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi. dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.⁶²

Ayat di atas secara implisit mengungkapkan tentang luasnya cakupan pengetahuan Allah SWT tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan makhluk ciptaannya. Demikian pula dalam ayat tersebut mengisyaratkan posisi Allah SWT sebagai Pencipta merupakan pemilik otoritas tertinggi yang membawahi semua makhluk ciptaan-Nya, yang bila dikaitkan dengan konteks pengertian supervisi yang dikemukakan oleh Arikunto, yaitu supervisi dilakukan oleh atasan atau pimpinan yang tentunya memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap hal-hal yang ada dibawahnya atau bawahannya memiliki kesamaan konsep tentang subjek pelaku

⁶² Ofcit , Alqur'an h.67

supervisi yaitu sama-sama dilakukan oleh subjek yang memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap subjek yang lebih rendah/bawahan.

Secara semantik Supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntunan (tut wuri handayani) ke arah perbaikan situasi pendidikan, termasuk pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.

Supervisi merupakan usaha untuk membantu dan melayani guru dalam meningkatkan kompetensinya. Supervisi tidak langsung diarahkan kepada siswa tetapi kepada guru yang membina siswa itu. Supervisi tidak bersifat direktif tetapi lebih banyak bersifat konsultatif.

1. Tujuan Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan mempunyai tujuan⁶³ sebagai berikut;

- a. Membantu guru agar dapat lebih mengerti/menyadari tujuan-tujuan pendidikan di madrasah dan fungsi madrasah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru agar mereka lebih menyadari serta mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi siswanya; supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.

⁶³ Piet A Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan tehnik supervis Pendidikan*, (Usaha nasional , Surabaya 1981) h 24

- c. Melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di madrasah dan hubungan antara staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kompetensi masing-masing.
- d. Menemukan kelebihan dan kekurangan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- e. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas.
- f. Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat memdayagunakan kemampuannya secara maksimal.
- g. Membantu guru menemukan kesulitan belajar siswa-siswanya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
- h. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang di luar batas atau tidak wajar; baik tuntutan itu datangnya dari dalam maupun dari luar.

2. Prinsip-Prinsip Supervisi

Pelaksanaan supervisi harus diupayakan semaksimal mungkin tanpa adanya penyimpangan di dalamnya. Untuk itu, pelaksanaan supervisi harus memenuhi beberapa prinsip berikut, yaitu:

- a) Supervisi harus konstruktif dan kreatif.
- b) Supervisi harus lebih berdasarkan sumber kolektif dari kelompok daripada usaha-usaha supervisor sendiri.

- c) Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- d) Supervisi harus dapat mengembangkan segi-segi kelebihan pada yang dipimpin.
- e) Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada anggota-anggota kelompoknya.
- f) Supervisi harus progresif.
- g) Supervisi harus didasarkan pada keadaan yang riil dan sebenarnya.
- h) Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- i) Supervisi harus obyektif dan sanggup mengadakan self evaluation.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasa terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan;
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala madrasah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan;
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala madrasah;

4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru;
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dimana supervisor lebih banyak mendengar serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan;
6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yakni pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik;
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala madrasah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan;
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan memecahkan suatu masalah.⁶⁴

Sebagai supervisor, kepala madrasah bertugas untuk mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Di samping itu Kepala madrasah juga berfungsi membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajarmengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implemementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan

⁶⁴ Ngalim purwanto, *Administrasi dan supervise Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, (Bandung 2000), ct.10

sebagainya. Kepala madrasahjuga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala madrasahperlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran yang lebih professional.

5. Kepala Madrasahsebagai leader (pemimpin)

نَإِنِ اللّٰهُ سَبِيْلٍ عَن فَيُضِلُّكَ الْهَوَىٰ تَتَّبِعِ وَلَا بِالْحَقِّ النَّاسِ بَيْنَ فَا حَكْمُ الْاَرْضِ فِي خَلِيْفَةً جَعَلْنَاكَ اِنَّا يَدَاوُدُ
 ﴿١٦٦﴾ الْحَسَابِ يَوْمَ نَسُو اَيْمَا شَدِيْدًا عَذَابٌ لَّهُمْ اللّٰهُ سَبِيْلٍ عَن يَضِلُّوْنَ الَّذِيْ

Artinya Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari

jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.⁶⁵

Sepintas terlihat bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor atau penggerak bagi sumber sumber dan alat-alat baik yang bersifat “human resources” maupun “non human resources”-dalam suatu organisasi. Dengan demikian pentingnya peran kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dianggap bahwa sukses tidaknya kegiatan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas dalam memimpin atau mengelola organisasi itu.⁶⁶

Sebagaimana hadist yang artinya,

Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari)

⁶⁵ AlQur'an, Ofcit, h 655

⁶⁶ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta; Bumi Aksara, 1994),111

Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, melainkan lebih banyak terlibat dalam kegiatan: (1) pengambilan keputusan, (2) penentuan kebijaksanaan, dan (menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.). Allah menjelaskan tentang kaitannya dengan peran seorang pemimpin di QS.Ali Imron:110

لِأَمْرٍ لَّوْ بِاللَّهِ وَتَوَاتُؤِ الْمُؤْمِنِينَ الْمُنْكَرِ عَنِ الْمُنْكَرِ عَنٍ وَتَنْهَوْنَ بِالْمَعْرُوفِ تَأْمُرُونَ لِلنَّاسِ أُخْرِجَتْ أُمَّةٌ خَيْرٌ كُنْتُمْ
الْفَاسِقُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْمُؤْمِنُونَ مِنْهُمْ لَهُمْ خَيْرٌ لَّكَانَ الْكِتَابُ ه

Artinya: “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”. (QS.Ali Imron:110)

Bapak Pendidikan kita, ”Ki Hadjar Dewantara”, mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti: Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Ing Tut Wuri Handayani. Kualitas kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam 4 kategori pokok yang saling berhubungan dan independent. Elsbree menetapkan kategori tersebut, antara lain.⁶⁷

- 1) Personality. Kepala madrasah yang sangat efektif memelihara hubungan yang baik dalam organisasi adalah mereka yang punya sikap bersahabat (ramah), responsif, periang, antusias, berani, murah hati, spontan, percaya diri, menerima dan bebas dari rasa takut atau kebimbangan.

⁶⁷ Ibid, 78-80

- 2) Purposes. Memikirkan dan merumuskan tujuan organisasi secara teliti serta menginformasikannya kepada para anggota agar mereka dapat menyadarinya dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah juga mampu memberikan dorongan kepada anggota kelompok untuk melaksanakan tugas yang telah digariskan.
- 5) Knowledge. Suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada pemimpin apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya dilengkapi dengan skop pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan yang mantap. Elsbree mengutip pernyataan Robert L. Peabody yang membuktikan bahwa guru-guru madrasah dasar cenderung lebih menghargai kekuasaan yang bersumber pada kompetensi administrator ketimbang karena kedudukan saja.
- 4) Profesional skill. Profesional skill boleh jadi terbentuk sepanjang hidup seseorang dan merupakan fungsi dari nilai-nilai, pengertian dan pengalaman seseorang. Perbedaan-perbedaan nilai antara guru dan Kepala madrasah mempengaruhi kepercayaan guru itu terhadap kepemimpinannya. Perbedaan nilai tersebut akan terasa dalam hubungan antar pribadi di madrasah.

Di samping syarat-syarat di atas Elsbree juga telah mengungkapkan keberhasilan kepemimpinan juga sangat tergantung pada faktor-faktor lain:

- 1) Karakteristik kelompok yang dipimpin.
- 2) Tujuan-tujuan kelompok.
- 3) Pengetahuan yang dimiliki kelompok.
- 4) Moral kelompok.

Menurut Purwanto, mengatakan bahwa seorang kepala madrasah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu: Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.⁶⁸ Untuk lebih jelasnya, maka penulis akan menguraikan peranan kepala madrasah sebagai pemimpin, sebagai berikut

1. Sebagai pelaksana (executive)
2. Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama
3. Sebagai perencana (planner)
4. Sebagai kepala madrasah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

⁶⁸ Purwanto Ngalm, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002 h.65

5. Sebagai seorang ahli (expert) Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.
6. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (contoller of internal relationship)
7. Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha mambangun hubungan yang harmonis.
8. Mewakili kelompok (group representative) Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.
9. Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman. Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.
10. Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and modiator) Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.
11. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.
12. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (idiologist) Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam

menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.

13. Bertindak sebagai ayah (father figure) Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan sehingga guru menjadi professional

Kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Dalam implementasinya, kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin

sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin mungkin bergaya demokratis, otoriter dan mungkin bersifat bebas. Meskipun kepala madrasah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu gaya kepemimpinan otoriter lebih cepat dan tepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Jika kepala madrasah yang memiliki tiga gaya sebagai pemimpin, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai tingkat kematangan para tenaga kependidikan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan berada dalam taraf rendah sampai moderat sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan

petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini diperlukan tugas dan hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang dimiliki.

Gaya melibatkan digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan dimadrasah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, yaitu ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemajuan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan, karena kepala madrasah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas tidak digunakan, namun upaya hubungan senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah dan iklim yang transparan.

Gaya mendelegasikan digunakan oleh kepala madrasah jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula ada kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri melalui pengawasan umum. Para pendidik tersebut berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan.

Contoh yang patut ditiru dalam memimpin adalah gaya Nabi Muhammad SAW. Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Dengan kekuatan itu Rasulullah menjadi mampu menegakan dan menyebarkanajarannya keseluruh penjuru dunia. Walaupun begitu, karena kemuliaannya tadi, tidak ada rasesombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW.

Inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin-pemimpin yang ada saat ini. Mereka sangat haus dengan kedudukan, harta, bahkan hal-hal yang menurut mereka dapat membuatnya kaya di dunia ini, sehingga mereka dapat menjalankan segala keinginan mereka sesuai nafsu yang mereka inginkan. Oleh karena itu, ketika ada pertanyaan model kepemimpinan apa yang harus kita jalankan, maka jawaban yang harus timbul adalah poin yang keenam yaitu model atau gaya kepemimpinan Rasulullah SAW. Hal ini dikarenakan Rasulullah SAW-lah seorang pemimpin yang sudah diakui oleh dunia dalam berbagai hal, baik dari segi akhlak dan kemampuan-kemampuan yang lainnya. Oleh karena itu, pemimpin yang relevan dengan keadaan saat ini adalah seorang pemimpin yang paling mengenal siapa itu Nabi Muhammad SAW dan mengamalkan segala bentuk ajaran/risalah yang beliau bawa. Selain itu pemimpin saat ini haruslah benar-benar memusatkan perhatiannya terhadap amanah yang ia emban. Dan yang tidak perlu dilupakan adalah keadilan yang harus ditegakan dalam kinerjanya kelak.

Dalam Sejarah dan kebudayaan Islam sebagaimana yang ditulis Hasan Ibrahim diuraikan bahwa kesuksesan kepemimpinan Rasulullah SAW antara lain ini disebabkan oleh:

1. Dalam memimpin, beliau menggunakan sistem musyawarah.
2. Beliau menghargai orang lain, baik lawan maupun kawan.
3. Sifat ramah, kelembutan perangai menjadi lekat dengan pribadi beliau, akan tetapi beliau juga dapat bersifat keras dan tegas beliau ketika dibutuhkan.
4. Lebih mementingkan umat daripada diri beliau sendiri.
5. Cepat menguasai situasi dan kondisi, serta tegar menghadapi musuh.
6. Sebagai koordinator dan pemersatu umat.
7. Prestasi dan jangkauan beliau di segala bidang.
8. Keberhasilan beliau sebagai perekat dasar-dasar perdamaian dan penyatu kehidupan yang berkesinambungan.
9. Beliau merupakan pembawa rahmat bagi seluruh alam.
10. Beliau menerapkan aturan dengan konsisten. Tidak memandang bulu dan tidak pilih kasih.⁶⁹

Pada sumber lain menerangkan bahwa kunci kesuksesan pada diri Rasulullah SAW, terdapat pada 4 kekuatan kepemimpinan:

1. Kekuatan Inspirasi

⁶⁹Hasan Ibrahim Hasan, *Sejarah dan Kebudayaan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, (2001)h.141

2. Kekuatan motivasi
3. Kekuatan solusi
4. Kekuatan memprediksi (kejadian dimasa depan)

Dalam pelaksanaannya, Rasulullah sangat dekat dengan orang-orang yang dipimpinnya. Penyebutan “sahabat” menunjukkan kedekatan pemimpin dengan yang dipimpin. Ini pula yang menyebabkan terbentuk ikatan emosi yang kuat dan rasa saling percaya yang tinggi. Dari yang dicontohkan Rasulullah SAW, minimal empat hal yang harus ada dan melekat pada diri seorang pemimpin dan atau calon pemimpin atau Imam yaitu: Siddiq, Amanah, Tabligh dan Fathonah.

a. Siddiq

Maksudnya seorang pemimpin harus benar dan berpihak pada kebenaran, kejujuran, keadilan, bukan sebaliknya sebagai pembohong, pengumbar janji yang tak tahu ujung kepastiannya.

b. Amanah

Dapat diyakini amanah yang diembannya betul-betul dapat dia laksanakan dengan baik. Menjunjung tinggi harkat dan martabat kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat dipercaya, bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat yang telah memilihnya. Lain di mulut lain pula di hati.

c. Tabligh

Bermakna penyampai. Menyampaikan segala sesuatu yang telah diamanahkan kepadanya. Amanah rakyat/masyarakat yang telah memandatkan kepadanya, apa, siapa, kenapa dan bagaimana menyampaikannya. Pemimpin sebagai penyambung

harus menyampaikan dengan benar dan baik walaupun berat. Sampaikan kebenaran itu olehmu walaupun pahit. Bukan sebaliknya sebagai penghianat rakyat, pengkhianat masyarakat dan pemimpin yang munafik.

d. Fathonah

Berarti cerdas, pintar, berwawasan maju, punya motivasi yang tinggi, selalu berinovasi untuk kemajuan, punya pemikiran cemerlang, bagaimana memajukan rakyat, menyejahterakan rakyat atau masyarakat yang dipimpinnya. Bukan sebaliknya pemimpin yang bodoh. Pemimpin yang bodoh akan menimbulkan pemimpin yang serakah, rakus, kesewenang-wenangan, tak punya malu lagi dengan rakyat dan masyarakat yang memilihnya, sehingga rakyat dibuat semakin terpuruk.

6. Kepala madrasah sebagai Inovator (pencipta iklim kerja)

Dalam menjalankan kepemimpinan, seringkali menghadapi berbagai kendala, konflik atau kejenuhan yang harus segera dicarikan solusinya. Terkadang hal tersebut tidak mudah untuk dilakukan dan bahkan bisa membuat seorang pemimpin merasa terombang-ambing. Jika situasi ini terjadi pada sebuah madrasah, maka cepat atau lambat kelangsungan hidup organisasi tersebut terancam. Umumnya hal tersebut terlihat ketika pemimpin tak lagi lantang menyuarakan visi dan misinya, tujuan perusahaan semakin nampaknya semakin jauh dari target, dan lajunya semakin lambat bahkan jalan ditempat.

Tapi kondisi tersebut bukan harga mati, masih ada cara memperbaikinya, salah satunya dengan lebih agresif meningkatkan inovasi. Dengan memiliki visi dan misi yang progresif, yang senantiasa menawarkan ide-ide segar yang mengusung perubahan dan pembaharuan, Anda akan lebih tahu apa yang harus dilakukan atau lebih siap memberikan solusi konstruktif terhadap permasalahan yang sedang dihadapi.

Alqur'an karim telah memberikan petunjuk kepada kita tentang perubahan yang harus dilakukan oleh umat manusia ini agar menjadi lebih baik sebagaimana di sebutkan dalam al Qur'an:

فُسَيْمَ مَا يُغَيِّرُوا حَتَّىٰ يَقَوْمَ مَا يُغَيِّرُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ أَمْرٌ مِّنْ تَحْفَظُونَهُ ۚ وَخَلْفِهِ ۚ وَمِنْ يَدَيْهِ يُبَيِّنُ مِمَّنْ مَعَقَبْتَهُ ۚ
 ﴿١١﴾ وَالَّذِينَ يَدِينُونَ مِمَّنْ قَبُلُوا مِن دُونِهِ ۚ إِنَّ لَهُمْ وَمَالَهُمْ رَدًّا فَلَا سُوءَ عِقَابٍ إِلَّا لِمَنْ أَرَادُوا إِذًا يَأْتُوا

Artinya Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Qs 13:11)
 70

Dan Qs At Taubah (9: 105)

بِمَا فَعَلْتُمْ وَالشَّهَادَةِ الْعَيْبِ عَلِيمًا إِلَىٰ وَسُتْرُدُونَ ۚ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلِكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَىٰ أَعْمَلُوا وَقُلْ
 ﴿١٠٥﴾ تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ

⁷⁰ Al qur'an, Of. Cit h.337

Artinya, dan Katakanlah: "*Bekerjalah kamu*, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.⁷¹

Serta qur'an surat An Najm(Qs53 :39)

﴿سَعَىٰ مَا لِإِنْسَانٍ لَّيْسَ بِأَنَّ﴾

Artinya dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya⁷²

Konsep Inovasi ini sudah disinggung dalam Al-Qur'an yang merupakan pedoman hidup manusia. Seperti yang sudah disebutkan diatas, konsep ini berbicara tentang bagaimana individu bersaha untuk mengubah kualitas hidupnya. Alloh sudah menuliskannya dalam Al Qur'an *Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*, yang tersirat dalam ayat itu adalah jika ingin perbaikan kualitas maka diperlukan inovasi. Untuk bisa inovasi, individu atau organisasi harus aktif dalam tugasnya/pekerjaannya. Sejalan dengan firman-Nya: "*Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu.*". Dan manusia hanya memperoleh apa yang diusahakan. Jadi dapat disimpulkan

⁷¹ Al qur'an, Of. Cit h.273

⁷² Al qur'an, Of. Cit h.766

konsep ini (inovasi) sejalan dengan nilai-nilai pada agama Islam yang jika dilakukan akan dapat membuat perubahan kearah yang lebih baik.

Inovasi yang dilakukan akan menjadikan budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul dan Profesional yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, Kepala madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

Untuk menjadikan kepala madrasah menjadi seorang yang innovator maka kepala Madrasah harus mempunyai kemauan dan keberanian untuk melangkah langkah strategis

Beberapa langkah lain guna membiasakan diri untuk menjadi kepala madrasah yang inovatif, seperti berikut:

1. Memiliki visi. Ini adalah syarat mutlak bagi pemimpin manapun. Inovasi lahir dari visi dan misi yang jelas, terukur dan memiliki tujuan/sasaran. Share visi kepada anak buah dengan gamblang karena hal ini mengilhami mereka untuk mencari cara demi meraihnya dan menyiapkan solusi untuk menghadapi tantangannya.
2. Terbuka terhadap perubahan. Perubahan adalah kebutuhan, bukan hambatan. Pemimpin inovatif tidak mudah puas dengan hasil yang didapat dan selalu berambisi untuk berbuat lebih baik. Perlihatkan a better future painting, untuk menularkan optimisme dan keyakinan bahwa perubahan yang diinginkan akan berbuah sukses, layak dilakukan dan tidak akan sia-sia.
3. Langgar aturan main. Maksudnya untuk tidak terlalu terpaku pada aturan yang berlaku dan dapat melakukan sedikit 'improvisasi'. Inovasi, terutama yang radikal berarti melakukan sesuatu yang berbeda dari yang pernah ada. Oleh karena itu, pikiran lateral yang menghasilkan cara-cara baru dalam menciptakan dan menjalankan inovasi sangat dibutuhkan.
4. Mencari alternatif. Himbaulah diri anda dan anak buah untuk melakukan dua hal, pertama melakukan pekerjaannya dengan seefektif mungkin dan yang kedua dengan cara baru. Arahkan mereka untuk berpikir dan mempertanyakan kembali peranan dan cara kerja mereka sehingga

pikiran mereka lebih terbuka dan mampu melihat hal lain yang tak terpikirkan sebelumnya.

5. Siap menghadapi kegagalan. Bahkan inovator terbesar pun pernah merasakan kegagalan. Tanamkan pada diri sendiri dan orang lain bahwa kegagalan merupakan jalan menuju sukses.
6. Ujicobakan inovasi anda. Selalu uji cobakan inovasi terlebih dahulu untuk melihat respon dan hasilnya. Usahakan melakukannya langsung kepada sasaran agar lebih representatif dan mencerminkan hasil sebenarnya.
7. Selalu bersemangat. Fokus pada hal-hal yang ingin diubah dan tantangan yang akan dihadapi. Tularkan semangat dan energi pada guru agar mereka turut mendukung anda dengan sepenuh hati dan tenaga. Selalu tunjukkan antusiasme dan keyakinan anda dan sebarkan setiap kali berkomunikasi.⁷³

Inovatif adalah cara baru, praktik baru dan ide baru untuk mengembangkan dan mengorganisir suatu lembaga yang dipimpin untuk mengarah pada perubahan. Arah perubahan yang menuju kemajuan pada bidang akademik dan non akademik. Kepala madrasah yang inovatif memiliki ciri sebagai berikut. (1) Menyusun program baru melaksanakan dan mengevaluasi. (2) Melaksanakan

⁷³Paul sloane, *The Innovative Leader*, korgan page, (London and Philadelphia, 1950)

menejemen berbasis madrasah. (3) Mengembangkan inovasi pembelajaran. (4) Mengembangkan lingkungan madrasah yang kondusif. (5) Mengembangkan profesional guru dan tenaga kependidikan. (6) Menggalang parsipasi masyarakat.

Peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan kepada seluruh tenaga kependidikan di Madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Mulyasa menjelaskan kepala Madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia lakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.⁷⁴

Konstruktif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus berusaha mencari gagasan

⁷⁴ Mulyasa. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung :(PT Remaja Rosdakarya , 2003)h. 118-119

dancara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala Madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan misi dan visi Madrasah.

Delegatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus berupaya mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan Madrasah secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki Madrasah.

Keteladanan dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Adaptabel dan fleksibel dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala Madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di Madrasah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class* (mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas sendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya). *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar

Adapun bentuk-bentuk inovasi yang bias dilaksanakan oleh kepala madrasah adalah:

a. Kurikulum

Inovasi/pembaharuan kurikulum yang dilakukan oleh Kepala Madrasah adalah modifikasi kurikulum, yaitu menambah jam pelajaran 45 jam permingu menjadi 48 jam. Atau 70 % ilmu umum harus dibaca 100 % dalam proses pelaksanaan pengajarannya. Hal ini dilakukan oleh kepala Madrasah agar tidak kalah dengan Madrasah lain, siswa dapat memahami ilmu umum dan ilmu agama

secara seimbang. Disamping itu juga menerapkan Integrated Learning, Dan IntegratedCurriculum. Integrated learning adalah pengintegrasian materi-materi agama kedalam materi umum. Integrated curriculum adalah penerapan perpaduan antarapelajaran umu dengan agama. Dengan upaya pengintegrasian tersebut, siswa mengalami peningkatan kualitas pendidikan, baik dari aspek kualitas akademik dan aspek psikis dengan meningkatnya moralitas anak. Jadi adanya keseimbanganantara pemahaman ilmu umum dan pemilikan akhlaq.

b. Inovasi Sarana dan prasarana

Inovasi pengelolaan sarana dan prasarana dapat terwujud melalui kerjasama madrasah dengan orang tua siswa (komite madrasah), misalnya membangun gedung, LAB bahasa, LAB IPA, komputerisasi, dan lain-lain.

c. Inovasi Pengelolaan Keuangan

Ide gagasan inovasi pengelolaan keuangan dengan konsep Open Management yang datang dari kepala madrasah kepada bawahan harus ditangkap secara matang dalam proses mengambil kebijakan demi lancarnya proses pembelajaran di madrasah. Proses pengelolaan keuangan di madrasah dapat melalui dua tahapan yaitu, tahapan penerimaan yang khusus dipegang satu orang, tahapan pengeluaran dipegang dan dikontrol satu orang. Proses pembelanjaan keuangan, dipasrahkan kepada guru dan karyawan. Sebagai bukti laporan menyerahkan secara rasional dan profesional.

d. Inovasi Strategi Pembelajaran

Inovasi strategi pembelajaran yang dilaksanakan diantaranya, yaitu Team Teaching, Guru Bidang Studi, Class Grouping, Rotation Class, Bimbingan Ebtanas, Pondok Ebtanas, Penggunaan 101 Strategi Pembelajaran.

e. Pengelolaan siswa

Dalam konsep inovasi, bahwa siswa merupakan faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan inovasi pendidikan. Siswa terlibat langsung dalam proses belajar mengajar di madrasah. Inovasi pengelolaan siswa dapat dimulai dari penerimaan siswa baru, yaitu melalui seleksi yang matang tidak asal terima, kemudian digodok melalui proses belajar mengajar yang berkualitas sehingga menghasilkan out put (lulusan yang kualitas).

f. Pengelolaan tenaga guru

Proses inovasi pengelolaan guru merupakan salah satu kunci keberhasilan (Key to Succesfullnes) madrasah, sebab guru merupakan salah satu komponen pendidikan yang mempengaruhi keberhasilan dalam institusi pendidikan. Untuk itu, diperlukan profesionalisasi guru dibidang pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Profesionalisasi guru diperlukan untuk melangsungkan proses inovasi di madrasah. Kecerdikan, kekreatifan, dan memiliki etos dan komitmen yang tinggi tumbuh berkembang secara personal profesional merupakan sikap inovatif yang dibutuhkan pula untuk melaksanakan inovasi pendidikan madrasah.

g. Pengelolaan hubungan masyarakat

Konsep School Based Management (manajemen berbasis madrasah) yang diterapkan di Madrasah, salah satunya proses pelibatan orang tua siswa terhadap keputusan lembaga, menumbuhkan rasa memiliki "Mutual Support". Masyarakat saling mendukung keputusan yang telah dicapai bersama bahkan bertanggung jawab atas maju tidaknya madrasah. Sehingga masyarakat menaruh kepercayaan, harapan yang tinggi terhadap Madrasah.

Maya H menyatakan manajemen berbasis Madrasah adalah pengelolaan Madrasah yang didasarkan pada kondisi objektif Madrasah secara transparansi, kerjasama, kemandirian, akuntabilitas, dan Partisipasi.⁷⁵ Manajemen berbasis Madrasah adalah langkah awal dari perjuangan meniti keberhasilan. Penerapan manajemen berbasis Madrasah mensyaratkan perubahan pola pikir, budaya kerja, dan kultur Madrasah. Iklim kerja yang baik, kaya akan kreativitas, dan mampu menjalin kerjasama sinergis antara semua warga Madrasah.

Mengembangkan inovasi pembelajaran. Mengembangkan inovasi pembelajaran dilakukan pada tataran menumbuhkan efektivitas hasil, bukan penambahan jam pelajaran. Inovasi pembelajaran bisa dilakukan misalnya, terhadap metode atau strategi pembelajaran yang digunakan. Mengembangkan lingkungan madrasah yang kondusif. penataan lingkungan madrasah, kebersihan

⁷⁵ Maya H., *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*, (Yogyakarta: Buku Biru, 2012), Cet. Pertama, H. 89-96 .

kesantunan warga Madrasah, keakraban, kekeluargaan akan menciptakan kondisi yang kondusif dan harmonis. Kondisi kondusif dapat diciptakan melalui mengembangkan kegiatan-kegiatan belajar yang menantang, edukatif, kreatif dan menyenangkan.

Mengembangkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Seorang guru yang memiliki kompetensi profesional adalah guru menguasai materi keilmuan secara mendalam sekaligus menguasai kurikulum serta perangkatnya, hingga pada kesiapan pembelajaran. Kepala madrasah memberi kesempatan kepada gurunya untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan. Menggalang partisipasi masyarakat. Masyarakat yang bijak menyadari bahwa masyarakat tidak akan pernah maju tanpa keberadaan Madrasah. Kepala Madrasah yang inovatif akan selalu berupaya menggalang partisipasi masyarakat. Inovasi yang dimunculkan terkait dengan kehadiran madrasah dan masyarakat di sekitarnya. Partisipasi masyarakat diharapkan memberikan kontribusi pemikiran, tenaga, waktu, dan dana.

Memiliki visi untuk berubah. Kepala madrasah harus memiliki visi untuk disebarluaskan dan meyakinkan orang lain menjadi sosok yang bisa menemukan cara yang inovatif untuk memperoleh kesuksesan. Tidak merasa takut adanya perubahan. Kepala madrasah berani menghadapi perubahan yang signifikan tentang dunia pendidikan masa kini. Berpikir seperti investor yang berani mengambil risiko. Kepala madrasah harus berani mencari keseimbangan kegagalan

dankesuksesan.Senang mempertimbangkan berbagai usulan gagasan, tetapi tetap nyaman dengan berbagai pemikiran yang menggambarkan kemungkinan kegagalan-kegagalan yang mungkin terjadi.

Memiliki rencana usulan yang dinamis. Kepala madrasah memiliki usulan yang mudah dilakukan sumbernya tersedia dan rencana itu responsif, terbuka semua kalangan. Kepala madrasah harus brinteraksi dan kolaborasi dengan pihak lain, organisasi masyarakat sebagai mitra. Sehingga bisa bertukar pengalaman dan keterampilan. Kepala madrasah harus siap menerima kegagalan untuk mendorong inovatif. Kegagalan merupakan langkah awal dari perjalanan menuju kesuksesan.

Kiat- kiat kepala madrasah yang inovatif dalam memotivasi guru. Kepala madrasah berperan aktif dalam inovatif memotivasi guru yaitu: (1) Turut serta dalam menyusun silabus, RPP, dan perangkat pembelajaran. (2) Memberikan penghargaan kepada guru yang bersusah payah menyusun materi pembelajaran. (3) Menghargaim guru yang berprestasi dengan meberikan reward. (4) Memberikan petunjuk bagaimana menggunakan metode yang relevan. (5) Menunjukkan kesalahan dengan bahasa yang santun, tidak menyinggung perasaan. (6) Memberi kesempatan guru untuk menyampaikan permasalahannya untuk dipecahkan secara individu atau kolektif. (7) Menyiapkan fasilitas yang dibutuhkan guru.

6. Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator

Motivasi ialah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang

menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang, oleh karena itu motivasi merupakan bagian penting pada setiap kegiatan, tanpa motivasi kegiatan seolah-olah menjadi hampa.

Sebagai landasan bahwa kita harus mempunyai pendorong dalam belajar maka Allah SWT, telah memberikan arahan terkait motivasi, sebagai mana tertulis dalam firmanNya :

﴿فَازْغَبِرْ بِكَ وَالْإِلَهَ﴾ ﴿فَإِنْصَبْ فَرَّغَتْ فَإِذَا﴾

Artinya Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.⁷⁶

﴿صَبْرًا وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا الصَّالِحَاتِ وَعَمَلُوا أُمَّمُوا الَّذِينَ إِلَّا﴾ ﴿خُسْرًا لِّغَى الْإِنْسَانِ إِنَّ﴾ ﴿وَالْعَصْرِ﴾
﴿بِأَل﴾

Artinya, 1. Demi masa, 2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, 3. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.⁷⁷

Seperti halnya hidup terkadang kita semangat dalam menjalaninya dan juga ada saat ketika kita mengalami kebosanan, kedua hal itu juga kita temui saat kita mengajar, ada saat-saat ketika kita berangkat untuk mengajar di Madrasah dengan perasaan senang diiringi dengan semangat yang kuat dan diwaktu yang lain ada

⁷⁶ Al Qur'an, Op.Cit h.902

⁷⁷ Al Qur'an, Op.Cit h.913

pula saat kita juga mengalami kemalasan dalam mengajar diringi dengan perasaan bosan.

Tentu saja kondisi malas mengajar yang berkepanjangan mengurangi hak waktu belajar siswa, dan tentunya membuat iklim pembelajaran jadi terganggu, apalagi jika kondisi ini dialami oleh sebagian besar guru di Madrasah tentu akan mengganggu pembelajaran, tentu saja bagi Madrasah yang menyadari hal ini tidak boleh terus dibiarkan, karena penyakit malas, kurang disiplin itu jika dibiarkan akan menular ke guru-guru yang lain.

Akan sangat baik jika guru-guru yang lain memiliki imunitas yang baik sehingga tak akan terpengaruhi oleh sebagian guru yang memiliki semangat mengajar yang rendah, namun sayangnya karena yang semangat mengajarnya rendah itu terlalu mendominasi membuat yang sebagian guru yang lain juga demikian.

Motivasi merupakan unsur penting dalam suatu aktivitas kerja, karena motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan perilaku. Motivasi adalah kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan yang mengarah dan menyalurkan perilaku

kearah mencapai kebutuhan yang member kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.⁷⁸

Sehingga perlu adanya tindakan dari pihak Madrasah untuk memberikan solusi dari permasalahan ini, tak perlu berlama-lama untuk membiarkan kondisi ini berkepanjangan karena ini akan membuat kepercayaan Madrasah menurun dimata siswa, orang tua dan pihak-pihak yang terkait.

Ada 3 cara yang bisa membuat seorang guru termotivasi saat mengajar di Madrasah, 2 cara yang sudah terbiasa dilakukan oleh banyak Madrasah dan 1 cara yang jarang dilakukan, padahal 1 cara inilah yang efeknya sangat besar yang membuat para guru terus termotivasi, 3 hal itu adalah sebagai berikut :

1. Menggunakan penguatan negatif

Yaitu strategi Madrasah yang menggunakan rasa takut pada hukuman sebagai motivasi para guru, sebagai contoh Madrasah memberikan sanksi pada guru yang tidak masuk dan mereka yang terlambat hadir dan sebagai hukumannya gaji mereka akan dipotong, sayangnya Madrasah menyamakan profesi guru dengan profesi-profesi yang lain seperti halnya karyawan dalam memberlakukan hukuman, mungkin dalam jangka waktu yang pendek strategi ini berhasil tapi kenyataannya guru-guru yang mengalami kondisi ini hanya akan mengalami keterpaksaan, mereka rajin hanya untuk menghindari hukuman, mereka hadir karena tak ingin

⁷⁸ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta, Bumi Aksara, 2003, hal. 13

gajinya berkurang, apalagi ketika mereka berhalangan dengan kondisi diluar dari kemauan mereka , dan akhirnya membuat mereka harus melanggar aturan ini sehingga membuat mereka mencari-cari alasan agar tak dikenai sanksi dan terkadang mereka juga membuat alasan yang dibuat-buat karena ketidakhadirannya.

2. Dengan menggunakan intensif keuangan

Meskipun gagasan ini sangat baik dan biasanya dihargai, tetapi keberhasilannya terbatas, beberapa Madrasah akan sangat menghargai guru-guru mereka dengan memberikan tambahan intensif manakala guru-guru mereka menunjukkan loyalitas dan kinerjanya yang baik, namun sayangnya kondisi ini yang terus menerus hanya akan membuat pola pikir guru bahwasanya mereka mengajar dengan giat hanya untuk meninggikan gaji mereka, mereka hanya mau memberikan kinerja lebih baik manakala ada tambahan intensifnya, sehingga orientasinya hanya untuk memberikan kinerja yang baik demi mendapatkan intensif yang tinggi, apalagi jika kondisi keuangan Madrasah yang tidak bisa mencukupi maka mereka akan kecewa karena sudah dijanjikan bahwa saat mereka memiliki kinerja yang baik maka akan mendapatkan tambahan intensif, sekali lagi strategi ini baik untuk jangka waktu yang singkat namun dikemudian hari ketika Madrasah tak bisa mencukupi semuanya dampaknya akan menimbulkan kekecewaan dan akibatnya kinerja mereka kembali menurun.

3. Melakukan strategi dengan program pengembangan diri

Strategi yang ketiga ini jarang sekali diberlakukan Madrasah padahal strategi inilah yang lebih efektif dari 2 strategi sebelumnya, kalau 2 strategi sebelumnya hanya berdampak jangka pendek untuk strategi yang ketiga ini berdampak jangka panjang, pemberian program pengembangan diri ini bisa dilakukan dengan waktu yang sudah terjadwal dan materi yang diberikan sesuai kebutuhan guru saat mengajar, dengan pemberian program ini semua guru bisa merasakan motivasi-motivasi pengajaran yang membuat mereka terus berkembang, mereka akan mendapatkan ilmu-ilmu baru dalam dunia pengajaran sehingga dalam jangka panjang mereka akan terus termotivasi untuk mengajar lebih baik, dan salah satu penilaian yang bisa dijadikan tolak ukur Madrasah yang baik adalah dengan melontarkan pertanyaan berapa kali Madrasah tersebut mengadakan pelatihan untuk pengembangan guru-guru .

Strategi lain untuk meningkatkan motivasi guru Motivasi positif perlu dikembangkan untuk meningkatkan profesionalisme kerja dan kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi kerja yakni mutu Madrasah sebagai lembaga pendidikan.

Kepala madrasah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya.

Beberapa strategi yang bisa diterapkan antara lain :

1. Mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya.
2. Tempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya.
3. Tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". Kembangkan kondisi bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja.
4. Menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yakni :
(a) Ing ngarso sung tulodo, (b) Ing Madyo Mangun Karso, (c) Tut Wuri handayani.

Memperhatikan pendapat Schwartz David J. yang memberikan uraian tentang teknik sukses untuk memotivasi orang lain, maka seorang kepala Madrasah dapat melakukannya berupa :

1. Tunjukkan kepada tenaga pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses.
2. Bagaimana membantu guru berprestasi & memperoleh informasi baru.
3. Menguasai kekuatan pujian untuk mempengaruhi guru.
4. Mengatakan kepada guru, bahwa mereka kelihatan bagus.
5. Katakan sesuatu yang baik tentang guru (keluarga, dll.).
6. Akuilah prestasi guru / aktualisasi diri.

7. Kagumi bila guru punya gagasan atau bahkan barang yang patut dikagumi.
8. Pujilah guru karena gagasan dan usahanya.
9. Bicaralah tentang apa yang baik, dan jangan menggunjing.
10. Teruskan pujian kepada teman guru lain, dan kepala Madrasah lain, maka anda akan mendapat teman.
11. Hindarilah jebakan gunjingan.
12. Bertekadlah untuk memajukan guru, jangan pernah balas dendam.⁷⁹

Sedang Sonhaji merumuskan sepuluh strategi dasar yang telah diuji efektif dalam memotifasi pekerja adalah sebagai berikut :

1. Memberi tugas kepada seorang mentor (assignment of a mentor).
2. Penugasan secara bertukar (rotational assignment).
3. Pelatihan Silang (cross training).
4. Proyek yang luas (stretch projects).
5. Pendekatan tim (team approach).
6. Penugasan khusus (special assignment)
7. Peluang untuk berkreasi (an opportunity to create)
8. Tanggung jawab yang menyenangkan (pleasant responsibility).
9. Kesempatan untuk belajar (learning opportunity).
10. Strategi Makan Siang (the lunch strategy)⁸⁰

⁷⁹Schwartz David J. *Berpikir Dan Berjiwa Besar*, Binaaksara (1996)

⁸⁰ Sonhaji, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (2005)

Akh.Muwafik Saleh, dalam buku yang berjudul *Bekerja dengan Hati Nurani*, dikatakan bahwa selama ini, banyak orang bekerja untuk mengajar materi belaka demi kepentingan duniawi, mereka tak sedikitpun memerdulikan kepentingan akhirat kelak. Oleh karena itu sudah saatnya para pekerja bekerja dengan motivasi yang dapat memberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan oleh Islam yang harus memenuhi ciri-ciri sebagai berikut:⁸¹

1. Niat Baik dan Benar (*Mengharap Ridha Allah SWT*)

Sebelum seseorang bekerja, harus mengetahui apa niat dan motivasi dalam bekerja, niat inilah yang akan menentukan arah pekerjaan. Jika niat bekerja hanya untuk mendapatkan gaji, maka hanya itulah yang akan didapat. Tetapi jika niat bekerja sekaligus untuk menambah simpanan akhirat, mendapat harta halal, serta menafkahi keluarga, tentu akan mendapatkan sebagaimana yang diniatkan.

2. Takwa dalam Bekerja

Takwa di sini terdapat dua pengertian. Pertama, taat melaksanakan perintah dan menjauhi segala bentuk larangan-Nya. Kedua, sikap tanggung jawab seorang muslim terhadap keimanan yang telah diyakini dan diikrarkannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diamanahkan.

⁸¹ Akh.Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani*, Jakarta,(Erlangga, 2009), hal. 65

3. Ikhlas dalam Bekerja

Ikhlas adalah syarat kunci diterimanya amal perbuatan manusia disisi Allah SWT. Suatu kegiatan atau aktivitas termasuk kerja jika dilakukan dengan keikhlasan maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT.

4. Menyadari bahwa Bekerja adalah Ibadah

Aktivitas yang kita kerjakan untuk mencari nafkah jangan hanya kita niatkan untuk kehidupan dunia semata, melainkan kita niatkan ibadah kepada Allah SWT supaya amalan kita tidak menjadi amalan yang rugi ketika di akhirat kelak. Karena pada hakekatnya manusia diciptakan oleh Allah SWT hanyalah untuk beribadah kepada-Nya

3. Profesionalisme

1. Pengertian Profesionalisme Guru

Istilah profesionalisme berasal dari profession. Dalam Kamus Inggris Indonesia, “profession berarti pekerjaan”⁸². Dalam buku yang ditulis oleh Kunandar yang berjudul Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan disebutkan pula bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu

⁸²John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1996), Cet. Ke-23, h. 449

yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi, profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.⁸³

Arifin dalam buku *Kapita Selekta Pendidikan* mengemukakan bahwa *profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus⁸⁴. Menurut Martinis Yamin profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas⁸⁵. Kusnandar mengemukakan bahwa “Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang.”⁸⁶ Selanjutnya Profesionalisme menurut Mohamad Surya adalah: Sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesinya.⁸⁷ Sementara Sudarwan Danin mendefinisikan bahwa: “Profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan

⁸³Kusnandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), Cet. Ke-1, h. 45

⁸⁴Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), Cet. Ke-3, h. 105.

⁸⁵Yamin, Martinis, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2007, Cet. Ke-2, h. 3

⁸⁶Kusnandar, *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007, h.46

⁸⁷Muhammad Surya. *Organisasi profesi, kode etik dan Dewan Kehormatan Guru*. 2007 h.214

pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.⁸⁸ Kemudian Freidson dalam Syaiful Sagala mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah “sebagai komitmen untuk ide-ide professional dan karir”.⁸⁹

Secara leksikal, perkataan profesi itu ternyata mengandung makna dan pengertian. Pertama, profesi itu menunjukkan dan mengungkapkan suatu kepercayaan (to profess means to trust), bahkan suatu keyakinan (to belief in) atau suatu kebenaran (ajaran agama) atau kredibilitas seseorang Kedua, profesi itu dapat pula menunjukkan dan mengungkapkan suatu pekerjaan atau urusan tertentu. Webster’s New World Dictionary menunjukkan lebih lanjut bahwa profesi merupakan suatu pekerjaan yang menuntut pendidikan tinggi (kepada pengembannya) dalam liberal arts atau science, dan biasanya meliputi pekerjaan mental dan bukan pekerjaan manual, seperti mengajar, keinsinyuran, mengarang dan sebagainya.

Jasin Muhammad yang dikutip oleh Yunus Namsa, beliau menjelaskan bahwa profesi adalah suatu lapangan pekerjaan yang dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi serta cara menyikapi lapangan pekerjaan yang berorientasi pada pelayanan yang ahli . Pengertian profesi ini tersirat makna bahwa di dalam suatu pekerjaan profesional diperlukan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual yang mengacu pada

⁸⁸Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.,2002 ,h.23

⁸⁹Syaiful Sagala. 2002. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabeta CV

pelayanan yang ahli⁹⁰. Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa profesi adalah suatu pekerjaan atau keahlian yang mensyaratkan kompetensi intelektualitas, sikap dan keterampilan tertentu yang diperoleh melalui proses pendidikan secara akademis. Dengan demikian, Kusnandar mengemukakan profesi guru adalah keahlian dan kewenangan khusus dalam bidang pendidikan, pengajaran, dan pelatihan yang ditekuni untuk menjadi mata pencaharian dalam memenuhi kebutuhan hidup yang bersangkutan. Guru sebagai profesi berarti guru sebagai pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi (keahlian dan kewenangan) dalam pendidikan dan pembelajaran agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien serta berhasil guna⁹¹.

Adapun mengenai kata Profesional, Uzer Usman memberikan suatu kesimpulan bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum. Kata profesional itu sendiri berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya. Adapun mengenai pengertian profesionalisme itu sendiri adalah, suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu diperlukan dalam pekerjaan tertentu yang mana keahlian itu

⁹⁰Namsa, M. Yunus, *Kiprah Baru Profesi Guru Indonesia Wawasan Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Pustaka Mapan, 2006, Cet. Ke-1, h. 29

⁹¹Ofcit, Kusnandar, *Guru Profesional*, h. 46

hanya diperoleh melalui pendidikan khusus atau latihan khusus.⁹² Dengan kata lain, pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal⁹³. H.A.R. Tilaar menjelaskan pula bahwa seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan profesi atau dengan kata lain memiliki kemampuan dan sikap sesuai dengan tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme dan bukan secara amatiran. Profesionalisme bertentangan dengan amatirisme. Seorang profesional akan terus-menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan⁹⁴

Sebutan “guru profesional” mengacu kepada guru yang telah mendapat pengakuan secara formal berdasarkan ketentuan yang berlaku, baik dalam kaitan dengan jabatan maupun latar belakang pendidikan formalnya.⁹⁵ Profesionalisme

⁹² Ofcit, Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan*, h. 105.

⁹³ Usman, M. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), Cet. Ke-20, h. 14-15

⁹⁴ H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 002), Cet. Ke-1, h. 86

⁹⁵ Suyanto, dkk, *menjadi guru profesional, strategi meningkatkan dan kualitas guru di era global*, (Erlangga, 2013), h 21

guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Sedangkan Hamalik mengemukakan bahwa guru profesional merupakan orang yang telah menempuh program pendidikan guru dan memiliki tingkat master serta telah mendapat ijazah negara dan telah berpengalaman dalam mengajar pada kelas-kelas besar.⁹⁶ Sementara itu, guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Dengan kata lain, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya⁹⁷

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, profesi adalah suatu jabatan, profesional adalah kemampuan atau keahlian dalam memegang suatu jabatan tertentu, sedangkan profesionalisme adalah jiwa dari suatu profesi dan profesional.

Menurut Sudarwan Danim menyatakan bahwa secara terminologi, profesi dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental bukan pekerjaan manual.

⁹⁶Ofcit, Hamalik, 2006:27.

⁹⁷Ofcit, Kunandar, 2007:46-47.

Kemampuan mental yang dimaksudkan disini adalah adanya persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis.⁹⁸

Profesionalisme menunjuk kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa profesionalisme adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dapat tercapai secara berkesinambungan. Guru profesional adalah seseorang yang memiliki jabatan guru berdasarkan keilmuan dan keahliannya dengan mengabdikan diri sepenuhnya atas pekerjaan yang dipilihnya, dengan selalu berusaha mengembangkan diri dan keahlian yang berkaitan dengan jabatan gurunya .

Agar rasa dan sikap profesionalitas tampil, maka segala aktifitas seseorang harus diawali dengan sebuah kesadaran “nawaitu” yang benar. Diawali dengan taubatan nasuha yang akan memperbaiki hubungan dengan Allah. Salah dan bergesernya niat akan turut mempengaruhi kinerja seseorang dan mengakibatkan kerja yang asal-asalan, tidak sempurna dan cenderung apa adanya, sehingga kerjanya tidak profesional .Seorang yang profesional adalah seorang yang tekun, sabar dan tahan godaan, senantiasa dinamis dan mencari kreatifitas baru dalam

⁹⁸ Ofcit, Sudarwan Danim .h.21

berdakwah, karena memang ia tidak akan pernah setuju dan rela jika dakwah ini vakum, berjalan di tempat dan tidak mendapat tempat di hati umat. Contoh paling fenomenal adalah nabi Nuh As. Ditengah penolakan kaumnya, ia tetap mencari terobosan baru dalam berdakwah agar keberlangsungan dakwah bisa dipertahankan. Ia tetap komit dan tegar, bahkan mencari alternatif pembelajaran yang beragam sesuai dengan kondisi dan tuntutan kaumnya: sebagaimana dikisah dalam Al qur'an surat Nuh :

لَهُمْ لِتَغْفِرَ دَعْوَتُهُمْ كَلَّمَا وَابِي ۖ فَرَارًا إِلَىٰ دَعَائِي يَزِدُّهُمْ فَلَمَّ ۖ وَنَهَارًا لَّيْلًا قَوْمِي دَعَوْتُ ابْنِي رَبِّ قَالَ
 ۖ جَهَارًا دَعْوَتُهُمْ ابْنِي ثُمَّ ۖ اسْتَكْبَارًا وَاسْتَكْبَرُوا وَأَصْرُوا ثِيَابَهُمْ وَاسْتَعْشَوْا إِذَا نِهِمْ فِي أَصْبِعِهِمْ جَعَلُوا
 ۖ إِسْرَارًا لَهُمْ وَأَسْرَرْتُ لَهُمْ أَعْلَنُ ابْنِي ۖ

Artinya “Nuh berkata: “Ya Tuhanku sesungguhnya aku telah menyeru kaumku malam dan siang, maka seruanmu itu hanyalah menambah mereka lari (dari kebenaran)..... Kemudian sesungguhnya aku telah menyeru mereka (kepada iman) dengan cara terang-terangan kemudian sesungguhnya aku (menyeru) mereka (lagi) dengan terang-terangan dan dengan diam-diam”.⁹⁹

Rasulullah saw bersabda: “Sesungguhnya Allah cinta jika hambaNya beramal dengan itqan”. Itqan dalam arti berbuat lebih banyak, lebih bermutu dan berkualitas dari umumnya orang mampu berbuat dan bekerja.

Dalam hal ini secara sederhana bahwa antara professional dengan amatir dapat dilihat dari tabel berikut:

⁹⁹ Alqur'an *Tarjamah tafsiriyah, ma'had dan nabawi*, 2012 h.740

2.1.Perbedaan Antara Profesional Dengan Amatir

	Professional	Amatir
Tujuan Utama	Melakukan pekerjaan untuk mendapatkan nafkah	Melakukan kegiatan untuk kesenangan semata
Kemahiran tehnik	Tingkat kemahiran atau kompetensi teknis tinggi	Dangkal kemahiran
Tanggung jawab moral	Bertanggung jawab terhadap dampak maupun hasil pekerjaan terhadap orang yang dilayani maupun profesinya	Tidak memiliki tanggung jawab moral
Pendidikan	Ada kualifikasi pendidikan yang harus dipenuhi	Tidak ada kualifikasi

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa seorang yang professional adalah orang yang bisa diandalkan dan dipercaya karena mereka harus memiliki keahlian,ketrampilan,tanggung jawab moral berkwalifikasi pendidikan, disiplin,dalam menjalankan pekerjaanya.

Disamping hal itu, penting untuk harus di sadari bahwa professional bukan label yang diberikan kepada dirinya sendiri,namum merupakan suatu diskripsi yang diberikan orang lain kepada seseorang.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Hamzah ,*teor ikerja dan pengukuranya* ,bumi aksara,2012.h 148

2. Ciri-Ciri Profesional Keguruan

Untuk mengetahui ciri-ciri profesi maka suyanto menyebutkan sebagai berikut: *Pertama* profesi mempunyai fungsi dan signifikansi social karena diperlukan mengabdikan kepada masyarakat, *Kedua* profesi menuntut ketrampilan tertentu yang diperoleh lewat pendidikan dan latihan. *Ketiga* profesi didukung oleh suatu disiplin ilmu. *Keempat* ada kode etik yang menjadi pedoman perilaku anggota beserta sanksi yang jelas dan tegas terhadap pelanggar kode etik. *Kelima* memperoleh imbalan financial bagi anggotanya.¹⁰¹ Menurut Djam'an Satori Khusus untuk jabatan guru ini sebenarnya juga sudah ada yang mencoba menyusun ciri-cirinya¹⁰² sebagai berikut:

- 1) Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual
- 2) Jabatan yang menggeluti bidang ilmu yang khusus
- 3) Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan.
- 4) Jabatan yang menjanjikan karier hidup.
- 5) Jabatan yang menentukan bakunya sendiri
- 6) Jabatan yang mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi
- 7) Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin rapat

Sedang menurut Wirawan, dalam Dirjenbagais Depag RI, menyatakan persyaratan profesi antara lain¹⁰³ :

¹⁰¹ Ofciit Suyanto, 2013,h 23

¹⁰²Djam'an Satori. *Profesi Keguruan*. Jakarta Universitas Terbuka.2005

¹⁰³ Departemen Agama RI,. *Profesionalisme Pengawas Pendidais*. Jakarta: Direktorat Jenderal kelembagaan Agama Islam Depag RI. 2003

a. Pekerjaan Penuh

Suatu profesi merupakan pekerjaan penuh dalam pengertian pekerjaan yang diperlukan oleh masyarakat atau perorangan. Tanpa pekerjaan tersebut masyarakat akan menghadapi kesulitan. Profesi merupakan pekerjaan yang mencakup tugas, fungsi, kebutuhan, aspek atau bidang tertentu dari anggota masyarakat secara keseluruhan. Profesi guru mencakup khusus aspek pendidikan dan pengajaran di Madrasah.

b. Ilmu pengetahuan

Untuk melaksanakan suatu profesi diperlukan ilmu pengetahuan. Tanpa menggunakan ilmu tersebut profesi tidak dapat dilaksanakan.

Ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan profesi terdiri dari cabang ilmu utama dan cabang ilmu pembantu. Cabang ilmu utama adalah cabang ilmu yang menentukan esensi suatu profesi. Contohnya profesi guru cabang ilmu utamanya adalah ilmu pendidikan dan cabang ilmu pembantunya masalah psikologi.

Salah satu persyaratan ilmu pengetahuan adalah adanya teori, bukan hanya kumpulan pengetahuan dan pengalaman. Fungsi dari suatu teori adalah untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Dengan mempergunakan teori ilmu pengetahuan, profesional dapat menjelaskan apa yang dihadapinya dan apa yang akan terjadi jika tidak dilakukan intervensi. Teori ilmu pengetahuan juga mengarahkan profesional dalam mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan profesi.

c. Aplikasi Ilmu Pengetahuan

Ilmu pengetahuan pada dasarnya mempunyai dua aspek yaitu aspek teori dan aspek aplikasi. Aspek aplikasi ilmu pengetahuan adalah penerapan

teori-teori ilmu pengetahuan untuk membuat sesuatu, mengerjakan sesuatu atau memecahkan sesuatu yang diperlukan. Profesi merupakan penerapan ilmu pengetahuan untuk mengerjakan, menyelesaikan atau membuat sesuatu.

Kaitan dengan profesi, guru tidak hanya ilmu pengetahuan yang harus dikuasai oleh guru tetapi juga pola penerapan ilmu pengetahuan tersebut sehingga guru dituntut untuk menguasai keterampilan mengajar.

d. Lembaga pendidikan Profesi

Ilmu pengetahuan yang diperlukan oleh guru untuk melaksanakan profesinya harus dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi yang khusus mengajarkan, menerapkan dan meneliti serta mengembangkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan ilmu keguruan. Sehingga peran lembaga pendidikan tinggi sebagai pencetak sumber daya manusia harus betul-betul memberikan pemahaman dan pengetahuan yang mantap pada calon pendidik.

e. Prilaku profesi

Perilaku profesional yaitu perilaku yang memenuhi persyaratan tertentu, bukan perilaku pribadi yang dipengaruhi oleh sifat-sifat atau kebiasaan pribadi. Prilaku profesional merupakan perilaku yang harus dilaksanakan oleh profesional ketika melakukan profesinya.

Menurut Benard Barber dalam Depag RI, perilaku profesional harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Mengacu kepada ilmu pengetahuan
- 2) Berorientasi kepada insterest masyarakat (klien) buka interest pribadi.
- 3) Pengendalian prilaku diri sendiri dengan mepergunakan kode etik.
- 4) Imbalan atau kompensasi uang atau kehormatan merupakan simbol prestasi kerja bukan tujuan dari profesi.

- 5) Salah satu aspek dari perilaku profesional adalah otonomi atau kemandirian dalam melaksanakan profesinya.

Sanusi et al. mengemukakan ciri-ciri utama suatu profesi adalah :

- a) Suatu jabatan yang memiliki fungsi dan signifikansi kondisi yang menentukan (crusial).
- b) Jabatan yang menuntut ketrampilan/keahlian tertentu.
- c) Keterampilan/keahlian yang dituntut jabatan itu didapat melalui pemecahan masalah dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
- d) Jabatan itu berdasarkan pada batang tubuh disiplin ilmu yang jelas, sistematis, eksplisit, yang bukan hanya sekedar pendapat khalayak umum.
- e) Jabatan itu memerlukan waktu pendidikan tingkat perguruan tinggi dengan waktu yang cukup lama.
- f) Proses pendidikan untuk jabatan itu juga merupakan aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional itu sendiri.
- g) Dalam memberikan layanan kepada masyarakat, anggota profesi itu berpegang teguh pada kode etik yang dikontrol oleh organisasi profesi.
- h) Tiap anggota profesi mempunyai kebebasan dalam memberikan judgement terhadap permasalahan profesi yang dihadapinya.
- i) Dalam prakteknya melayani masyarakat, anggota profesi otonom dan bebas dari campur tangan orang luar.
- j) Jabatan ini mempunyai prestise yang tinggi dalam masyarakat dan oleh karenanya memperoleh imbalan yang tinggi pula.¹⁰⁴

Sedang Menurut Ahmad Tafsir dalam analisisnya tentang profesionalisme menegaskan bahwa profesionalisme setidaknya mengandung sepuluh kriteria.

Sepuluh kriteria tersebut adalah, sebagai berikut:

1. Profesi harus memiliki keahlian khusus.
2. Profesi harus dipahami sebagai panggilan hidup.
3. Profesi bukan dilakukan dalam situasi dan waktu yang bersifat sementara, *part time*, tetapi dilakukan dalam waktu yang lama, sepanjang hidup dan dalam kondisi apapun.

¹⁰⁴Sanusi, Achmad, et al. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. IKIP Bandung Press, Bandung (1991).

4. Profesi memiliki teori-teori baku yang universal.
5. Profesi adalah untuk kepentingan masyarakat, bukan untuk kepentingan diri sendiri.
6. Pemegang profesi mempunyai otonomi dalam melakukan profesinya..
7. Profesi hendaknya mempunyai kode etik yang dinamakan dengan kode etik profesi.
8. Profesi harus memiliki klien yang jelas dan pasti.
9. Profesi memiliki organisasi profesi.
10. Profesi mengenali hubungan dengan aspek-aspek lain dalam kehidupan.¹⁰⁵

Samana menjelaskan bahwa kompetensi profesionalisme yang harus dimiliki dan dilakukan guru dalam melaksanakan tugas keguruan terangkum dalam penjelasan berikut ini:

1. Guru dituntut menguasai bahan ajar secara baik.

Guru dituntut untuk menguasai materi pembelajaran secara mendalam untuk membantu mengembangkan pengetahuan siswa serta memberikan kecakapan tertentu yang sesuai dengan tuntutan zaman dan masyarakat. Materi pelajaran itu baik materi pokok, materi pengayaan ataupun materi penunjang yang menunjang tujuan pengajaran.

2. Guru mampu mengelola proses belajar mengajar.

Di samping materi ajar, guru juga dituntut untuk memiliki kemampuan untuk menguasai dan mengelola proses pembelajaran di kelas yang terangkum dalam Rencana Proses Pembelajaran (RPP).

3. Guru mampu mengelola kelas.

Mengelola kelas artinya kemampuan guru untuk menciptakan suasana kelas yang kondusif dalam pembelajaran khususnya bagi peserta didik. Peserta didik dapat melakukan proses pembelajaran dengan motivasi dan semangat yang tinggi, dan salah satu faktornya adalah performan guru.

¹⁰⁵ A. Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Bandung: Remaja Rosda Karya. 1991: 108–112)

4. Guru mampu menggunakan media dan sumber pengajaran.

Media merupakan alat untuk menyampaikan pesan pengajaran kepada peserta didik sehingga lebih mudah ditangkap atau diterimanya.

5. Guru menguasai landasan-landasan kependidikan.

Landasan kependidikan yang dimaksudkan adalah disiplin keilmuan yang dibutuhkan oleh seorang guru sebagai suatu profesi, misalnya ilmu pendidikan, psikologi pendidikan, administrasi pendidikan, bimbingan dan konseling dan filsafat pendidikan.

6. Guru mampu mengelola interaksi belajar mengajar. Dalam interaksi dengan peserta didik secara umum, guru hendaknya dapat berperan sebagai motivator belajar, inspirator, organisator, fasilitator dan evaluator dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran di kelas atau kondisi Madrasah secara umum.
7. Guru mampu menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan pengajaran.
8. Guru mengenal fungsi serta program pelayanan bimbingan dan penyuluhan.
9. Guru mengenal dan mampu ikut penyelenggaraan administrasi Madrasah.
10. Guru memahami prinsip-prinsip penelitian pendidikan dan mampu menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan pengajaran.¹⁰⁶

Sedang menurut Wina sanjaya ciri pokok guru sebagai pekerjaan profesi dilihat dari hal berikut :

1. Pekerjaan professional ditunjang oleh suatu ilmu tertntu secara mendalam yang hanya mungkin di peroleh dari lembaga lembaga pendidikan yang sesuai,sehingga kerjanya didasarkan kepada keilmuan yang dimiliki yang dapat di pertanggung jawabkan secara ilmiah .

¹⁰⁶ A Samana..*Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius. 1994 h. 61)

2. Suatu profesi menekan kepada suatu keahlian dalam bidang tertentu yang spesifik sesuai dengan profesinya sehingga antara profesi yang satu dengan yang lainya dapat dipisahkan dengan tegas
3. Tingkat kemampuan dan rkan keahlian suatu profesi didasarkan kepada latar belakang pendidikan yang dialaminya yang diakui oleh masyarakat,sehingga semakin tinggi latar belakang akademik sesuai dengan profesinya,semakin tinggi pula keahliannya,dengan demikian semakin tinggi pula tingkat penghargaan yang ditrimanya.
4. Suatu profesi selain di butuhkan oleh masyarakat juga memiliki dampak terhadap social kemasyarakatan,sehingga masyarakat memiliki kepekaan yang sangat tinggi terhadap tiap efek yang ditimbulkan dari pekerjaan yang ditimbulkan.¹⁰⁷

Berdasar kecakapan di atas, maka ada beberapa kriteria tentang penilaian kecakapan guru. Artinya guru dipandang profesional atau tidak dengan cara melihat sepuluh kriteria kecakapan dalam pembelajarannya di kelas. Sepuluh kecakapan tersebut adalah: 1). Asas siswa aktif.2). Asas motivasi dalam belajar 3).Asas pusat minat. 4).Asas persepsi, korelasi, dan integrasi 5).Asas individualisasi. 6).Asas peragaan 7).Asas kooperasi 8).Asas pengajaran multi sumber 9) Asas kesinambungan belajar. 10).Asas penilaian

Sementara ciri ciri profesionalitas dibidang kependidikan,dirumuskan oleh Wistby dan Gibson dalam Suyanto adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kualitas layanan yang diakui oleh masyarakat
- b. Memiliki sekumpulan bidang ilmu pengetahuan
- c. Memerlukan persiapan yang sengaja dan otomatis,sebelum orang itu menjejakan pekerjaan
- d. Memiliki mekanisme untuk melakukan seleksi sehingga orang memiliki kopetensi saja yang bisa masuk ke profesi tersebut.

¹⁰⁷ Wina sanjaya,*strategi pembelajaran berorientasi pada Standar Proses*

- e. Memiliki organisasai profesi untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat¹⁰⁸

Guru diharapkan memiliki jiwa profesionalisme,yaitu sikap mental yang senantiasa mendorong dirinya untuk mewujudkan dirinya sebagai petugas professional .profesional merupakan motifasi intrinsik pada diri guru sebagai pendorong untuk mengembangkan dirinya kearah perwujudan professional. Kualitas professional didukung oleh lima kompetensi yaitu:

- a. Keinginan untuk selalu menampilkan prilaku yang mendekati standar ideal.
- b. Selalu meningkatkan dan memelihara citra profesi
- c. Senantiasa mengejar kesempatan pengembangan professional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilanya.
- d. Mengejar kualitas dan cita cita profesi.¹⁰⁹

1). Fisik Dan Mental Pendidik

Guru adalah profesi yang paling sehat di antara semua profesi yang ada, termasuk pengacara, dokter, pengusaha, dan lainnya. Kesehatan mental guru paling tinggi di antara semua profesi.

Selain harus memiliki standar atau kompetensi profesional, seorang guru atau calon guru juga perlu memiliki standar mental, spiritual, intekektual, fisik dan psikis, sebagai berikut.¹¹⁰

¹⁰⁸ Ofciit ,Suyanto, h.23

¹⁰⁹ Ibid,h 24-25

¹¹⁰Mulyasa, E.Of cit ,h.28

1. Standar mental; guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya.
2. Standar moral; guru harus memiliki budi pekerti luhur dan sikap moral yang tinggi
3. Standar sosial; guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya.
4. Standar spiritual; guru harus beriman dan bertakwa kepada Allah swt. yang diwujudkan dalam ibadah dalam kehidupan sehari-hari.
5. Standar intelektual; guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan profesional.
6. Standar fisik; guru harus sehat jasmani, berbadan sehat, dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik, dan lingkungannya.
7. Standar psikis; guru harus sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesinya.

Dalam Islam sangat dianjurkan dan dicintai Allah dan Rosulnya, bahwa muslim yang kuat itu lebih baik, apa lagi guru yang bisa jadi rujukan bagi siswa siswinya dalam menjalani kehidupan ini, sebagaimana sabda Rasulullah :

Dari Abu Hurairah Radhiyallahu 'anhu, beliau berkata, Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda, Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih

dicintai Allâh Azza wa Jalla daripada Mukmin yang lemah; dan pada keduanya ada kebaikan. Bersungguh-sungguhlah untuk mendapatkan apa yang bermanfaat bagimu dan mintalah pertolongan kepada Allâh (dalam segala urusanmu) serta janganlah sekali-kali engkau merasa lemah. Apabila engkau tertimpa musibah, janganlah engkau berkata, Seandainya aku berbuat demikian, tentu tidak akan begini dan begitu, tetapi katakanlah, Ini telah ditakdirkan Allâh, dan Allâh berbuat apa saja yang Dia kehendaki, karena ucapan seandainya akan membuka (pintu) perbuatan syaitan.¹¹¹

2). Keilmuan Dan Pengalaman

Sebagai guru yang professional, guru perlu mempunyai ciri-ciri professional seperti berkemahiran. Antara kemahiran yang mesti dikuasai oleh guru adalah kemahiran berfikir; kemahiran interpersonal, kemahiran komunikasi, kemahiran memimpin, serta kemahiran berilmu.

a).Kemahiran Berfikir

Di dalam bahasa Arab, perkataan berfikir merujuk kepada kalimah *tafakkur*. Seorang ulama bahasa Arab, al-Fairuzabadi menerangkan *al-fikr* (berfikir) sebagai tindak balas fikiran seseorang *al-fikr* dan *al-tafakkur* membawa makna yang sama maksud. Ibnu al-Manzur pula mencadangkan kalimah *tafakkur* sebagai *al-tafkir*. Manakala al-Jauhari mendefinisikan *tafakkur* sebagai mendiamkan diri sambil berfikir.

¹¹¹ HR. Bukhâri dalam Adabul Mufrad (no. 598), Muslim (no. 35)

Terdapat beberapa kalimah yang membawa maksud berfikir yang terdapat di dalam al-Quran. Malik Badri, seorang pakar psikologi Islam mendefinisikan *tafakkur* sebagai perkataan yang mempunyai maksud yang lebih mendalam berbanding kalimah *tafkir*. *Tafakkur* menjadi penghubung yang dipanggil sebagai *'Itibar* dalam kehidupan manusia dengan pencipta mereka. Oleh itu, tafakkur juga boleh dianggap sebagai pemberi motivasi kepada orang-orang yang beriman untuk terus beriman kepada Allah..

Hakikatnya, Islam amat menggalakkan umatnya berfikir. *Malik Badri*, mengkategorikan tiga peringkat *Tafakkur* yaitu;

1. Memberi konsep kepada sesuatu idea atau maklumat.
2. Menumpukan perhatian terhadap sesuatu idea atau maklumat tersebut.
3. Membawa kepada memikirkan tentang Allah sebagai Pencipta yang Maha Agung serta menghasilkan iman yang kuat.

Pemikiran melibatkan pengelolaan operasi-operasi mental tertentu yang berlaku dalam sistem kognitif seseorang yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah. Pemikiran dilihat sebagai aktiviti psikologikal yang membolehkan manusia melihat proses yang dialami dari berbagai perspektif bagi menyelesaikan masalah dalam situasi yang sukar, Dari pandangan Islam, berfikir ialah fungsi akal yang memerhatikan tenaga supaya otak manusia dapat bekerja dan beroperasi. Ada dua kemahiran berfikir yang harus dimiliki seorang pendidik, yaitu:

b).Kemahiran Berfikir Secara Kritis

Dewey menyifatkan pemikiran kritis sebagai pemikiran reflektif yaitu memikir dengan mendalam dan memberi pertimbangan yang serius tentang sesuatu. Pemikiran kritis melibatkan tiga jenis aktiviti mental yaitu analisis, sintesis, dan penilaian; Taksonomi Bloom,¹¹². Ennis mentakrifkan pemikiran kritis sebagai ‘pemikiran reflektif’ yang bertumpu kepada memutuskan sama ada sesuatu kritis menggalakkan individu menganalisis pernyataan-pernyataan dengan berhati-hati, mencari bukti yang sah sebelum membuat kesimpulan.

c) Kemahiran Berfikir Secara Kreatif

Pemikiran kreatif ditakrifkan sebagai kebolehan menggabungkan idea-idea bagi memenuhi sesuatu keperluan, Sebagai agen penggerak tamadun bangsa, guru perlu sentiasa mencari ruang untuk merekayasa amalan mereka dalam menjamin kualiti pendidikan.

Kreativiti wujud hasil daripada peleburan masa, penyediaan atau ketekunan memerlukan kosentrasi dan keazaman yang kuat. Selain usaha dan masa, individu kreatif berani mengambil resiko mencapai matlamat mereka dan menolak alternatif-alternatif yang ternyata kerana mereka ingin mencari yang lain dan luar biasa. Pemikiran kreatif melibatkan kebolehan fleksibiliti (kelenturan) dan keaslian.

¹¹² Wikipedia bahasa Indonesia, *ensiklopedia bebas*

Banyak bisa diambil pelajaran jika guru mau berfikir kritis, kreatif, karena Al Qur'an memberi isyarat tentang manusia untuk berfikir kritis, kreatif, sebagaimana di gambarkan dalam istilah yang digunakan di dalam al-Quran yang merujuk kepada makna berfikir, antaranya ialah; *tafakkur*, *ta'akul*, *ta'abbur*, *tazakkur* dan *tadabbur*. Manakala terdapat juga istilah asalnya sebagai pancaindera tetapi yang membawa umat Islam supaya berfikir, antaranya ialah *bashara*, *nadzara* dan *sami'a*.

1. *Tafakkur* (memikirkan)

حَىٰ مَا إِلَّا أَتَّبِعُ إِن مَّلَكٌ مِنِّي لَكُمْ أَقُولُ وَلَا الْغَيْبَ أَعْلَمُ وَلَا اللَّهُ خَزَائِنُ عِنْدِي لَكُمَّ أَقُولُ لَا أَقُولُ
﴿تَتَفَكَّرُونَ أَفَلَا وَالْبَصِيرُ إِلَّا عَمَىٰ يَسْتَوِي هَلْ قُلِّبَ إِلَىٰ يَوْمِ﴾

“Katakanlah : “Aku tidak mengatakan kepadamu, bahawa perbendaharaan Allah ada padaku. Dan tidak aku mengetahui perkara ghaib, dan aku tidak juga mengatakan bahawa aku seorang malaikat. Aku tidak mengikuti kecuali apa yang diwahyukan kepada ku”. Katakanlah:”Apakah sama orang yang buta dengan orang yang melihat?” maka apakah kamu tidak memikirkannya. (Al-An'am : 50)¹¹³

2. *Ta'akul* (mengguna akal)

﴿تَعْقِلُونَ أَفَلَا الْكِتَابَ تَتْلُونَ وَأَنْتُمْ أَنْفُسَكُمْ وَتَنْسَوْنَ بِالْبُرِّ النَّاسَ أَتَأْمُرُونَ﴾

“Mengapakah kamu suruh orang lain berbuat baik, sedangkan kamu melupakan dirimu sendiri, padahal kamu membaca al-Kitab (Taurat)? Maka tidakkah kamu mengguna akal”.(Al-Baqarah : 44)¹¹⁴

¹¹³ Al Qur'an Op.Cit h.178

¹¹⁴ Ibid h. 8

3. *Ta'abbur* (memerhati dengan teliti)

تَخْرُجُوا أَنْ ظَنَنْتُمْ مَا الْحَشْرُ إِلَّا أَوْلِيَّ دِينِهِمْ مِنْ الْكِتَابِ هَلْ مِنْ كَفَرُوا الَّذِينَ أَخْرَجَ الَّذِي هُوَ
قُلُوبِهِمْ فِي وَقَدْ فَتَحْتَسِبُوا أَلَمْ حَيْثُ مِنَ اللَّهِ فَاتَنَّهُمْ اللَّهُ مِنْ حُصُونِهِمْ مَا نَعْتُهُمْ أَنَّهُمْ وَظَنُوا
﴿الْأَبْصَارِ يَتَأْتِي فَاَعْتَبِرُوا الْمُؤْمِنِينَ وَأَيَّدِي بِأَيْدِيهِمْ بِيَوْمِهِمْ تَخْرِبُونَ الرُّعْبَ﴾

Artinya “Dia-lah yang mengeluarkan orang-orang kafir di antara ahli kitab dari kampung-kampung mereka pada saat pengusiran yang pertama. kamu tidak menyangka, bahwa mereka akan keluar dan merekapun yakin, bahwa benteng-benteng mereka dapat mempertahankan mereka dari (siksa) Allah; Maka Allah mendatangkan kepada mereka (hukuman) dari arah yang tidak mereka sangka-sangka. dan Allah melemparkan ketakutan dalam hati mereka; mereka memusnahkan rumah-rumah mereka dengan tangan mereka sendiri dan tangan orang-orang mukmin. Maka ambillah (Kejadian itu) untuk menjadi pelajaran, Hai orang-orang yang mempunyai wawasan. (Al-Hasyr : 2)¹¹⁵

4. *Tazakkur* (mengambil peringatan)

بِئْسَ يَشَاءُ أَنْ إِلَٰهِي تَتَشْرِكُونَ مَا أَخَافُوا إِلَّا هَدَىٰ وَقَدْ آتَىٰ فِي الْحَتْمِ قَوْلُهُ رَوْحًا جَهُرًا
﴿تَذَكَّرُونَ أَفَلَا عِلْمًا شَيْءٍ كُلَّ رَبِّي وَسِعَ شَيْئًا﴾

Artinya “Dan dia dibantah oleh kaumnya. Dia berkata” Apakah kamu hendak membantahku tentang Allah, padahal sesungguhnya Allah telah memberi petunjuk kepadaku.” Dan aku tidak takut kepada (malapetaka dari) sembahyan yang kamu persekutukan dengan Allah kecuali di kala Tuhanku menghendaki sesuatu (dari

¹¹⁵ Ibid h.796

malapetaka) itu. Pengetahuan Tuhanku meliputi segala sesuatu. Maka apakah kamu tidak mengambil peringatan?” (Al-An’am: 80)¹¹⁶

5. *tadabbur* (mempertimbangkan)

كثيراً اختلفا فيه لوجدوا الله غير عند من كان ولو القرء ان يتدبرون أفلا

Artinya “Maka apakah mereka tidak memerhatikan al-Quran? Kalau sekiranya al-Quran itu bukan dari Allah, tentulah mereka mendapat pertentangan yang banyak di dalam al-Quran ” (An-Nisa’ : 82)¹¹⁷

6. *bashara* (memperhatikan)

نفسهم أنعمهم منه تأكل زرعاً به فنخرج الجرز الأرض إلى الماء نسوقاً نأيروا أولم
يُبصرون أفلا وأ

“Dan apakah mereka tidak memperhatikan bahawa Kami menghalau (awan yang mengandungi) air ke bumi yang tandus, lalu kami tumbuhkan dengan air hujan itu tanaman yang daripadanya menjadi makanan binatang ternakan dan mereka sendiri. Maka apakah mereka tidak memperhatikan”. (As-Sajdah: 27)¹¹⁸

8. *Nadzara* (melihat)

خُلِقَتْ كَيْفَ الْإِبِلِ إِلَى يَنْظُرُونَ أَفَلَا

“Maka apakah mereka tidak memperhatikan unta bagaimana ia diciptakan”. (Al-Ghasyiah : 17)¹¹⁹

¹¹⁶ Ibid, h.185

¹¹⁷ Ibid

¹¹⁸ Ibid h. 589

¹¹⁹ Ibid h.889

9. *sami'a* (mendengar).

لَا يَتَذَكَّرُ فِي مَا مَسَّكِهِمْ فِي يَمْسُونَ الْقُرُونِ مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ أَهْلِكَ نَاكُمْ هُمْ يَهْدُوا أَوْلَمْ
يَسْمَعُونَ أَفَلَا

“dan apakah tidak menjadi petunjuk bagi mereka, beberapa banyak umat sebelum mereka yang telah Kami binasakan sedangkan mereka sendiri berjalan di tempat-tempat kediaman mereka itu. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah).Maka apakah mereka tidak mendengar?”(As-Sajdah : 26)¹²⁰

Ayat ayat tersebut di atas sangat baik bagi untuk di jadikan rujukan bagi guru yang profesional untuk dapat berfikir kritis dan kreatif, untuk mengajar hingga siswanya betul betul menjadi siswa yang sangat mengenal kepada penciptanya dan di harapkan bisa menjadi manusia yang bertaqwa.

d).Kemahiran Interpersonal

Oleh karena guru merupakan teras penting dalam aspek pembangunan pendidikan negara, guru seharusnya mempunyai berbagai ciri dan kemahiran-kemahiran profesional. Antaranya ialah kemahiran interpersonal. Kemahiran Interpersonal merupakan kemahiran antara insan.

Abdullah Hassan & Ainon, memfokuskan kemahiran interpersonal guru kepada kemahiran berkomunikasi, kemahiran mendengar, kemahiran bertanya,

¹²⁰ Ibid h.589

kemahiran berucap, maklum balas, unsur bahasa, mengubah sikap dan tingkahlaku, penampilan dan komunikasi bukan lisan.¹²¹ Hubungan interpersonal adalah aspek penting yang perlu diketahui oleh guru. Persoalannya sejauh manakah guru menguasainya adalah sesuatu yang subjektif walaupun terdapat kaedah-kaedah serta panduan-panduan tertentu yang boleh dipelajari oleh guru untuk menguasai kemahiran ini.

Menurut Sarina dan Yusmini, kepentingan kemahiran interpersonal ialah ianya dapat melahirkan persefahaman yang baik antara guru dan pelajar serta wujud rasa percaya mempercayai di kalangan mereka serta dapat memberi kesan positif kepada proses pengajaran dan pembelajaran.

e). Kemahiran Komunikasi

Seorang guru yang profesional seharusnya memiliki atau mempunyai kemahiran komunikasi yang baik. Komunikasi ialah satu asas perhubungan yang bertujuan menyampaikan khabar, berita, mesej, pendapat atau maklumat kepada pendengar.

Interaksi dan komunikasi yang hanya menggunakan akal atau hanya menggunakan perasaan akan menjadi tidak berkesan. Guru atau siapa yang berkomunikasi dengan berkesan akan menggunakan ke semua indera manusia dengan bijaksana. Konsep ini adalah selaras dengan falsafah eksistensialisme yang

¹²¹ Abdullah Hassan & Ainon Mohamad. 2002. *Kemahiran Interpersonal Guru dalam Perkembangan Psikologi Kanak-Kanak.*, Kemahiran Interpersonal Guru. Bentong, Pahang: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd

mengutamakan pengalaman yang diperoleh daripada indera seperti penglihatan, rasa, dan sebagainya. Oleh karena itu selaras dengan tujuan paham mazhab eksistensialisme adalah membolehkan setiap individu yakni guru dan pelajar memperkembangkan sepenuhnya potensi yang dimiliki demi mencapai objektif pengajaran dan pembelajaran.

f). Kemahiran Memimpin

Di dalam organisasi sebuah kelas di Madrasah posisi guru berada di atas sekali. Guru memainkan peranan sebagai guru kelas untuk membimbing para pelajar ke arah kecemerlangan dari segi akademik, sahsiah, dan jasmani. Oleh karena itu kemahiran dari segi memimpin perlu ada dalam diri seorang guru. Menurut Kamus Dewan Edisi Empat definisi memimpin ialah melatih, mendidik atau mengasuh supaya boleh berfikir sendiri. Kepimpinan boleh dimaksudkan sebagai seni atau proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas mereka, supaya mereka terlibat dan berusaha ke arah keberkesanan dan pencapaian matlamat organisasi

g). Kemahiran Berilmu

Kehidupan seorang guru adalah sinonim dengan ilmu. Lazimnya masyarakat mengaitkan guru dengan tanggungjawab memberi ilmu tetapi hakikatnya guru bukan sahaja bertanggungjawab mencurahkan ilmu kepada para pelajarnya malah meningkatkan ilmu merupakan salah satu kemahiran yang perlu

ada di dalam diri setiap guru sebelum ilmu yang ada itu dicurahkan kepada para pelajarnya.

Ilmu dan pengetahuan guru sebagai seorang yang berotoritas tidak boleh dipersoalkan. Oleh yang demikian, guru mesti menguasai ilmu dengan baik Sikap proaktif, berdaya saing dan bersemangat kental dalam melengkapkan diri dengan pelbagai disiplin ilmu dan berketerampilan perlu menjadi amalan dan budaya hidup seorang pendidik Guru sebagai penyebar sumber ilmu perlu memahami konsep ilmu yang sentiasa berkembang dan pencarian ilmu baru di kalangan guru mesti diteruskan tanpa henti ‘.

Menurut Uzer Usman, Kompetensi profesional yang harus dipenuhi atau dimiliki seorang guru atau calon guru adalah,¹²²

1. Menguasai landasan pendidikan, yakni mengenal tujuan pendidikan nasional untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, mengenal fungsi Madrasah dalam masyarakat, mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar,
2. Menguasai bahan pengajaran, yakni menguasai bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menguasai bahan pengayaan,
3. Menyusun program pengajaran, yakni menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memilih dan

¹²² Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2007, h. 17

- mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, memilih dan memanfaatkan sumber belajar,
4. Melaksanakan program pengajaran, yakni menciptakan iklim belajar yang tepat, mengatur ruangan belajar, mengelola interaksi belajar mengajar,
 5. Menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan, yakni menilai prestasi murid untuk kepentingan pengajaran, menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.

3). Kemampuan Dan Keterampilan

a). Kemampuan

Untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut memiliki minimal lima hal sebagai berikut.¹²³

1. Mempunyai komitmen pada peserta didik dan proses belajarnya.
2. Menguasai secara mendalam bahan atau mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada peserta didik.
3. Bertanggung jawab memantau hasil belajar peserta didik melalui berbagai cara evaluasi.
4. Mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan cara belajar dari pengalamannya.

¹²³Mulyasa, E. Ofcit ,h.28

5. Seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

b). Keterampilan

Thursthoen dalam Walgito¹²⁴ menjelaskan bahwa, sikap adalah gambaran kepribadian seseorang yang terlahir melalui gerakan fisik dan tanggapan pikiran terhadap suatu keadaan atau suatu objek. Berkowitz, dalam Azwar menerangkan sikap seseorang pada suatu objek adalah perasaan atau emosi, dan faktor kedua adalah reaksi/respon atau kecenderungan untuk bereaksi¹²⁵.

Sebagai reaksi maka sikap selalu berhubungan dengan dua alternatif, yaitu senang (like) atau tidak senang (dislike), menurut dan melaksanakan atau menjauhi/menghindari sesuatu.

Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa sikap adalah kecenderungan, pandangan, pendapat atau pendirian seseorang untuk menilai suatu objek atau persoalan dan bertindak sesuai dengan penilaiannya dengan menyadari perasaan positif dan negatif dalam menghadapi suatu objek.

Struktur sikap siswa terhadap konselor terdiri dari tiga komponen yang terdiri atas

a. Komponen kognitif

¹²⁴Thursthoen dalam Walgito,1990 h.108

¹²⁵Berkowitz, dalam Azwar, 2000.h. 5

Komponen ini berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, dan keyakinan tentang objek. Hal tersebut berkaitan dengan bagaimana orang mempersepsi objek sikap.

b. Komponen afektif

Komponen afektif terdiri dari seluruh perasaan atau emosi seseorang terhadap sikap. Perasaan tersebut dapat berupa rasa senang atau tidak senang terhadap objek, rasa tidak senang merupakan hal yang negatif. Komponen ini menunjukkan ke arah sikap yaitu positif dan negatif. Komponen afektif menyangkut masalah emosional subjektif seseorang terhadap suatu objek sikap secara umum komponen afektif disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu. Namun pengertian perasaan pribadi seringkali sangat berbeda perwujudannya bila dikaitkan dengan sikap.

a. Komponen kognitif

- b. Komponen ini merupakan kecenderungan seseorang untuk bereaksi, bertindak terhadap objek sikap. Komponen ini menunjukkan intensitas sikap, yaitu besar kecilnya kecenderungan bertindak atau berperilaku seseorang terhadap objek sikap. Komponen-komponen tersebut di atas merupakan komponen yang membentuk struktur sikap. Ketiga komponen tersebut saling berhubungan dan tergantung satu sama lain. Saling ketergantungan tersebut apabila seseorang menghadapi suatu objek

tertentu, maka melalui komponen kognitifnya akan terjadi persepsi pemahaman terhadap objek sikap.

4). Sertifikat

Untuk mendapatkan pengakuan atas keprofesionalannya, maka seorang tenaga pengajar dapat mengikuti sertifikasi. Sertifikasi dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Sertifikasi di sini dapat diartikan sebagai usaha pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi. Sertifikasi adalah uji kompetensi yang dirancang untuk mengungkapkan penguasaan kompetensi seseorang sebagai landasan pemberian sertifikat pendidik. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional.

Sertifikasi guru merupakan pemenuhan kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi profesional. Oleh karena itu, proses sertifikasi dipandang sebagai bagian yang esensial dalam rangka memperoleh sertifikat kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Representasi pemenuhan standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam sertifikasi adalah sertifikat kompetensi pendidik.

Wibowo dalam Mulyasa,¹²⁶ mengungkapkan bahwa sertifikasi bertujuan untuk hal-hal sebagai berikut.

1. Melindungi profesi pendidik dan tenaga pendidikan.
2. Melindungi masyarakat dari praktik-praktik yang tidak kompeten, sehingga merusak citra pendidik dan tenaga pendidikan.
3. Membantu dan melindungi lembaga penyelenggara pendidikan, dengan menyediakan rambu-rambu dan instrumen untuk melakukan seleksi terhadap pelamar yang kompeten.
4. Membangun citra masyarakat terhadap profesi pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Memberikan solusi dalam rangka meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Proses sertifikasi guru menuju profesionalisasi pelaksanaan tugas dan fungsinya harus dibarengi dengan kenaikan kesejahteraan guru, sistem rekrutmen guru, pembinaan, dan peningkatan karir guru. Kesejahteraan guru dapat diukur dari gaji dan insentif yang diperolehnya. Gaji guru di Indonesia ini masih relatif rendah jika dibandingkan dengan negara lain di dunia. Rendahnya tunjangan kesejahteraan guru bisa mempengaruhi kinerja guru, semangat pengabdian, dan juga upaya mengembangkan profesionalismenya.

¹²⁶Mulyasa, Opcit.h:35

Sertifikasi guru merupakan amanat Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas. Pasal 61 menyatakan bahwa sertifikat dapat berbentuk ijazah dan sertifikat kompetensi, tetapi bukan sertifikat yang diperoleh melalui pertemuan ilmiah seperti seminar, diskusi panel, lokakarya, dan simposium. Namun, sertifikat kompetensi diperoleh dari penyelenggara pendidikan dan lembaga pelatihan setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan yang terakreditasi atau lembaga sertifikasi. Ketentuan ini bersifat umum, baik untuk tenaga kependidikan maupun nonkependidikan yang ingin memasuki profesi guru.

Menumbuhkembangkan kesadaran guru terhadap kode etik sebagai guru profesional, serta mencintai tugasnya, dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang sebaik-baiknya. Pengembangan karir guru terkait dengan profesionalisme dan daya tarik jabatan guru memerlukan kebijakan sebagai berikut.¹²⁷

1. Menumbuhkembangkan kesadaran guru terhadap kode etik sebagai guru profesional, serta mencintai tugasnya, dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang sebaik-baiknya.
2. Menyederhanakan prosedur dan penilaian kenaikan jabatan fungsional guru, dan sedapat mungkin masyarakat dapat dimintai pendapatnya, agar hasilnya lebih objektif.

¹²⁷ Mulyasa. *Opcit. hal 39*

3. Beban yang tidak terkait dengan fungsi dan tugas guru sebaiknya dihilangkan, karena akan mengganggu perhatian guru terhadap tugasnya.
4. Pengangkatan kepala Madrasah perlu dilakukan melalui seleksi yang ketat dan adil, mempertimbangkan latar belakang mental dan prestasi kerja, serta melibatkan orang tua murid dan masyarakat yang tergabung dalam komite Madrasah atau madrasah.
5. Pengawasan kepada semua jenjang pendidikan harus dilaksanakan secara teratur, terkendali, dan terus menerus dengan menggunakan paradigma penilaian yang akademik.

Proses sertifikasi selain dilakukan oleh LPTK dengan memberikan sertifikat kompetensi, juga dilakukan dengan cara pendidikan dan latihan yang dilakukan oleh lembaga uji kompetensi. Tujuan dari pendidikan dan latihan tersebut adalah untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan administrasi siswa dan pengelolaan kegiatan belajar di kelas. Akhir dari kegiatan pendidikan dan latihan tersebut tentunya dilihat dari nilai akhir yang diperoleh setelah dilakukan penilaian oleh asesor. Uji sertifikasi dengan uji kompetensi dan diklat, keduanya sama-sama bertujuan untuk membentuk seorang guru atau calon guru yang profesional, yang mengabdikan diri sepenuh hati demi tercapainya tujuan pendidikan nasional.

4. Kompetensi Guru

Suatu profesi sangat memerlukan kompetensi khusus, yaitu kemampuan dasar berupa keterampilan menjalankan rutinitas sesuai dengan petunjuk, aturan,

dan prosedur teknis. Guru memerlukan kompetensi khusus yang berkenaan dengan tugasnya. Hal itu karena pendidikan tidak terjadi secara alami, tetapi dengan di sengaja (disadari). Hubungan yang sederhana dan akal sehat (*common sense*) saja belum cukup untuk melaksanakan pengajaran yang baik. Dalam pasal 35 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa standar nasional pendidikan yang terdiri atas standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, mengisyaratkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Profesionalisme dalam pendidikan perlu dimaknai bahwa guru haruslah orang yang memiliki instink sebagai pendidik, mengerti dan memahami peserta didik. Guru harus menguasai secara mendalam minimal satu bidang keilmuan. Guru harus memiliki sikap integritas profesional. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Yang dimaksud dengan guru sebagai agen pembelajaran (*learning agent*)

adalah peran guru antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa pembelajaran, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik.

Kompetensi guru sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 8 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Keempat kompetensi tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, sekurang-kurangnya meliputi (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (2) pemahaman terhadap peserta didik, (3) pengembangan kurikulum/silabus, (4) perancangan pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) pemanfaatan teknologi pembelajaran, (7) evaluasi proses dan hasil belajar, dan (8) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup (1) berakhlak mulia, (2) arif dan bijaksana, (3) mantap, (4) berwibawa, (5) stabil, (6) dewasa, (7) jujur, (8) mampu menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, (9) secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri, dan (10) mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

3. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, sekurang-kurangnya meliputi (1) berkomunikasi lisan, tulisan, dan/atau isyarat, (2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua/wali peserta didik, (4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku, dan (5) menerapkan prinsip-prinsip persaudaraan dan semangat kebersamaan.
4. Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu, teknologi, dan/atau seni yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan (1) materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang diampunya, dan (2) konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang diampu.

Keempat kompetensi tersebut di atas bersifat holistik dan integratif dalam kinerja guru. Oleh karena itu, secara utuh sosok kompetensi guru meliputi (a) pengenalan peserta didik secara mendalam; (b) penguasaan bidang studi baik disiplin ilmu (*disciplinary content*) maupun bahan ajar dalam kurikulum Madrasah (*pedagogical content*); (c) penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses dan hasil

belajar, serta tindak lanjut untuk perbaikan dan pengayaan; dan (d) pengembangan kepribadian dan profesionalitas secara berkelanjutan.

Kompetensi guru tentu saja harus sinkron dengan bidang-bidang tugasnya, yaitu pengajaran, bimbingan dan administrasi. Secara metodologi pengajaran agama Islam, kompetensi guru meliputi pokok-pokok sebagai berikut:

- a. Menguasai bahan pelajaran yang akan diajarkan kepada pelajar. Penguasaan di sini tidak dimaksudkan sekedar menguasai seluk-beluknya bahan tersebut, tetapi juga meyakini bahwa apa yang diajarkan oleh guru itu memiliki kebenaran berdasarkan sumber-sumber yang dipercaya.
- b. Memiliki kemampuan menyusun perencanaan program belajar mengajar, dengan mengetahui arti dan tujuan perencanaan, dan prosedur kegiatan belajar-mengajar.
- c. Memiliki kreatifitas untuk menciptakan dan menumbuhkan kegiatan pelajar, kemampuan mengubah perencanaan apabila diperlukan, dan kemampuan mengelola kelas
- d. Memiliki kemampuan melakukan penilaian kemajuan belajar dengan memanfaatkan secara kreatif bentuk-bentuk penilaian yang ada.

Sementara menurut Syaefudin implikasi seorang guru adalah profesionalisme mempunyai karakteristik utama, antara lain :

- a. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara rasional. dalam arti harus memiliki visi dan misi yang jelas .ia harus melakukan apa yang dilakukanya berdasarkan analisis kritis dan pertimbangan logis dalam membuat pilihan dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakanya.”he is fully aware of why he is doing what he is doing “.

- b. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi, dan sebagainya) tentang seluk beluk apa yang menjadi bidang tugas pekerjaannya “how really knows what is to be done and how do it”.
- c. Menguasai perangkat ketrampilan (strategi dan taktik, metode dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrument dan sebagainya) tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya. “he actually knows through which ways he should go and how to go through”.
- d. Memahami perangkat persyaratan ambang (basic standards) tentang ketentuan kelayakan normative minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransikan dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukan. “the minimal acceptable performances”
- e. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ia bukan sekedar puas dengan memadai persyaratan minimal, melainkan berusaha mencapai yang sebaik mungkin (proficiency). “he is doing the best with a high achievement motivation”.
- f. Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan (observable) dan teruji (measurable), sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang (certifiable).¹²⁸

B. Penelitian Terdahulu

1. MUNAWIR, dalam penelitiannya Manajemen Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme guru PAI, dalam kesimpulannya menyatakan berperan sebagai edukator, manajer, administrator, leader dan supervisor.

¹²⁸ Ibid, h. 45

Peran manajemen kepala Madrasah dalam mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru PAI dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap program-program Madrasah yang dilaksanakan. Program tersebut dijabarkan dalam bidang kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan dan sarana prasarana. Tidak dapat dilakukan dengan sendirinya, butuh dukungan dan kesempatan dari kepala Madrasah dan beberapa pihak yang terkait. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru, tidak terlepas dari kegiatan manajemennya baik dalam bidang kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan dan sarana prasarana. Hal ini terlihat dalam proses manajemen, dimana kepala Madrasah telah berusaha melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan supervisi (evaluasi) kepada guru-guru termasuk guru PAI, dengan melibatkan wakil-wakilnya (kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan humas), baik sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor telah menunjukkan fungsi dan perannya secara nyata dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru seperti memberikan tauladan dalam proses pembelajaran pada siswa, arahan dan pembinaan terhadap pelaksanaan program serta mengadakan supervisi dan evaluasi terhadap pelaksanaan pembelajaran dan program yang telah dilaksanakan.¹²⁹

¹²⁹ Munawir., *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru PAI* (PPs IAIN Walisongo 2010)

2. Penelitian Sri Puji Astutik, tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru (Studi Kasus SDN Bumiaji 1 Batu Malang). Penelitian yang dilakukan Astutik lebih difokuskan pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru, serta membahas tentang faktor pendukung dan penghambat yang harus dihadapi oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan di Madrasah Dasar Negeri yang berbeda dengan lokasi penelitian yang akan peneliti lakukan.¹³⁰
3. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin, yaitu penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Dasar Berprestasi (Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu Malang). Penelitian Arifin ini terfokus pada kepemimpinan kepala Madrasah yang berhasil dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan Madrasah secara menyeluruh sehingga tidak membahas secara rinci masalah upaya pengembangan profesionalisme guru.¹³¹
4. Penelitian M. Nurul Huda, tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah

¹³⁰ Astutik, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru (Tesis, Studi Kasus SDN Bumiaji 1 Batu Malang, 2002)*

¹³¹ Arifin, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi” (Disertasi, Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu Malang, 1998)*

Sebagai Aktor Perubahan (Studi Kasus di MAN 3 Malang). Fokus penelitian ini adalah menjelaskan gambaran perubahan-perubahan yang terjadi di MAN 3 Malang dalam kepemimpinan kepala Madrasah, bagaimana proses perubahan di MAN 3 Malang selama kepemimpinan kepala Madrasah serta letak atau sumber perubahan yang dilakukan oleh kepemimpinan kepala Madrasah sebagai aktor perubahan. Namun perubahan disini tidak difokuskan pada guru akan tetapi terfokus pada fasilitas dan sarana prasarana.¹³²

5. Penelitian Din Hamja, tentang Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Suasana Religius (Studi Kasus di MTsN 1 Malang). Penelitian ini terfokus pada prilaku kepala MTsN 1 dalam menciptakan suasana religius serta persepsi guru, karyawan dan siswa terhadap prilaku kepemimpinan kepala Madrasah. Meskipun mengangkat kepemimpinan kepala Madrasah namun penelitian ini tidak menyentuh pengembangan profesionalisme guru.¹³³ Dari kajian di atas belum ada yang berupaya mendeskripsikan kepemimpinan dan supervisi dalam meningkatkan profesionalisme guru, maka tulisan ini berupaya untuk mengungkapkan dan mengkaji efektifitas kepemimpinan dan supervisi dalam meningkatkan profesionalisme guru

¹³²M. Nurul Huda, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Aktor Perubahan*" (Tesis, Studi Kasus di MAN 3 Malang, 2002).

¹³³Din Hamja, "*Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Suasana Religius*" (Tesis, Studi Kasus di MTsN 1 Malang, 1999).

6. Nurul Latifatul Inayat, dalam penelitiannya yang berjudul Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu Dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal , menuliskan pelaksanaan peran kepala Madrasah di dua Madrasah tersebut selama ini secara umum tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Peran sebagai pendidik, manajer Madrasah, administrator, supervisor, leader, climator, motivator, entrepreneur/innovator telah dilaksanakan dengan baik. Namun demikian peran sebagai entrepreneur/innovator belum secara maksimal dilakukan, karena di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu terkendala oleh ketersediaan dana yang terbatas untuk kelengkapan sarana prasarana Madrasah, kurangnya fasilitas bimbingan belajar siswa sehingga apabila mengikuti perlombaan bidang akademik selalu kalah oleh Madrasah negeri, tetapi menonjol pada bidang non akademik. Sedangkan di SMP Muhammadiyah 6 Kendal terkendala juga oleh dana yang terbatas, kurang kreatifitas dalam menciptakan suasana mengajar yang menyenangkan. Kedua: profesionalisme guru di dua Madrasah tersebut selama ini secara kuantitas telah memiliki jumlah guru yang cukup, setiap guru mengajar telah disesuaikan dengan kualifikasi pendidikannya. Dilihat dari segi kualitas kinerja secara umum cukup disiplin dan lincah. Ketiga: upaya yang dilakukan kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di dua Madrasah tersebut dengan membuat perencanaan kerja

Madrasah jangka 4 tahun dan 1 tahun dalam hal pendidik dan tenaga kependidikan, serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan profesionalisme guru meliputi: pembinaan kedisiplinan kerja, pemberian motivasi dan penghargaan, menjalin hubungan kerja yang baik, pemberiandan pemenuhan kesejahteraan dan jaminan keselamatan kerja, menyediakan kebutuhan aktualisasi diri dan pengembangan diri, mengikutipelatihan kependidikan, ikut serta MGMP, seminar, workshop, diklat, pendidikan lanjut, dan program sertifikasi guru¹³⁴

¹³⁴ Nurul Latifatul Inayat, dalam penelitiannya yang berjudul Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Pertama (Smp) Muhammadiyah 3 Kaliwungu Dan Smp Muhammadiyah 6 Kendal (Pps Universitas Muhammadiyah Surakarta 2014)

B A B III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji dan menganalisis secara mendalam fenomena yang menjadi fokus penelitian, kegiatan penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang sejalan dengan karakteristik kualitatif.

Penelitian adalah suatu proses penyelidikan, sistematis dan metodelis, penelitian sebagai solusi atas suatu masalah dan meningkatkan pengetahuan.¹ Penelitian pada dasarnya merupakan suatu pencarian (inquiry), menghimpun data, mengadakan pengukuran, analisis, sintesis, membandingkan, mencari hubungan, menafsirkan hal-hal yang bersifat teka-teki.² Penelitian sebagai aktivitas dan metode berfikir yang dilaksanakan secara terencana dan sistematis untuk memecahkan atau menemukan jawaban suatu masalah: bisa berkenaan dengan dunia alam, dan bisa juga mengenai dunia sosial.³ Penelitian adalah pengamatan (*inquiry*) dan mempunyai tujuan untuk mencari jawaban permasalahan atau proses penemuan baik itu *discovery* maupun

¹ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: Rfika Aditama, 2010), h.2

² Nana Syaodih Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008) h.52

³ Sanapiah Faisal, *Format-Format Penelitian Sosial*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h.4

invention.⁴ Penelitian adalah merupakan proses ilmiah yang mencakup sifat formal dan intensif. Karakter formal dan intensif karena mereka terikat dengan aturan, urutan maupun cara penyajiannya agar memperoleh hasil diakui dan bermanfaat bagi kehidupan manusia.⁵ Menurut Mc Millan dan Schumacher, seperti dikutip oleh Ibnu Hadjar, penelitian merupakan suatu pendekatan untuk mengembangkan dan memperoleh pengetahuan yang valid dan terpercaya, yang secara garis besar mempunyai empat langkah metodologis yaitu penentuan masalah, pernyataan hipotesis yang akan diuji, pengumpulan dan analisis data serta interpretasi hasil yang diperoleh dan penarikan kesimpulan tentang masalah.⁶ Ibnu Hadjar sendiri mendefinisikan penelitian sebagai suatu proses pengumpulan yang sistematis dan analisis yang logis terhadap informasi (data) untuk tujuan tertentu.⁷

Dari uraian di atas, secara umum penulis menyimpulkan bahwa penelitian adalah suatu kegiatan mencari dan mengumpulkan data secara sistematis untuk dikaji secara analitis maupun sintesis sehingga menghasilkan kesimpulan yang logis demi pencapaian suatu tujuan.

⁴ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kompetensi dan Prakteknya)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h.3

⁵ *Ibid.*, h.4

⁶ Ibnu Hadjar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, 1999. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h.10

⁷ *Ibid.*, h.10

Sedangkan metode penelitian, diartikan oleh Nana Syaodih Sukmadinata sebagai rangkaian cara atau kegiatan pelaksanaan penelitian yang didasari oleh asumsi-asumsi dasar, pandangan-pandangan filosofis dan ideologis, pertanyaan dan isu-isu yang dihadapi. Beberapa peneliti menyebutnya sebagai tradisi penelitian (research tradition).⁸ Metode penelitian merupakan tuntunan tentang bagaimana secara berurut penelitian dilakukan, menggunakan alat dan bahan apa, prosedurnya bagaimana.⁹

Berbeda dengan Nana Syaodih, Ibnu Hadjar mendefinisikan metode penelitian (metodologi penelitian) sebagai cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data, yang dikembangkan untuk memperoleh pengetahuan dengan menggunakan prosedur yang reliabel dan terpercaya. Prosedur tersebut dikembangkan secara sistematis sebagai suatu rencana untuk menghasilkan data tentang masalah penelitian tertentu. Dengan demikian validitas dan keterpercayaan pengetahuan yang diperoleh melalui penelitian juga ditentukan oleh reliabilitas dan keterpercayaan metodologi yang digunakan.¹⁰

Metode penelitian juga diartikan oleh Donald Ary, dkk. sebagai strategi umum yang dianut dalam pengumpulan dan analisis data yang diperlukan, guna

⁸Nana Syaodih Sukmadinata, *Op. Cit.*, h.52

⁹Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h.68

¹⁰Ibnu Hadjar, *Op. Cit.*, h.10

menjawab persoalan yang dihadapi atau disingkat sebagai rencana pemecahan bagi persoalan yang sedang diselidiki.¹¹

Sedangkan menurut Sugiyono, metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.¹²

Dari definisi singkat itu terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yakni cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya, proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.¹³Selanjutnya satu persatu akan dijelaskan mengenai pendekatan penelitian, langkah-langkah penelitian, prosedur pengumpulan data, lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, sumber informasi, dan metode analisis data.

A. Pendekatan Penelitian

¹¹Donald Ary, et al. *Introduction to Research in Education. terjemahan Pengantar Penelitian dalam Pendidikan. Arief Furchan.* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), h.50

¹²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan R&D.* (Bandung: Al-Fabeta, 2010), h.3

¹³*Ibid.*, h.3

Penelitian ini dimaksudkan untuk menunjuk kepada prosedur-prosedur riset yang menghasilkan data kualitatif bersifat deskriptif, artinya hasil eksplorasi atas subjek penelitian atau para partisipan melalui pengamatan dengan segala variasinya dan wawancara mendalam serta *Focus Discussion Group* (FGD) harus dideskripsikan dalam catatan kualitatif yang terdiri dari catatan lapangan, catatan wawancara, catatan pribadi, catatan metodologis, dan catatan teoritis.¹⁴ Pendekatan ini mengarah kepada keadaan-keadaan dan individu-individu secara *holistic* (utuh). Jadi pokok kajiannya baik sebuah organisasi, atau individu tidak akan direduksi (disederhanakan) kepada variabel yang telah ditata atau sebuah hipotesis yang telah direncanakan sebelumnya, akan tetapi akan dilihat sebagai bagian dari sesuatu yang utuh. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif berupaya memusatkan perhatian studinya pada realita sebagai produk pikir manusia dengan segala bentuk subyektivitasnya, emosi dan nilai-nilai yang dianutnya. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial (*ashared social experience*) yang diinterpretasikan oleh individu-individu. Dengan demikian persepsi orang adalah apa yang diyakini

¹⁴ Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h.71

“nyata” padanya, dan apa yang mengarahkan kegiatan, pemikiran dan perasaannya.¹⁵

Dalam penelitian kualitatif, peneliti harus masuk ke latar tertentu yang sedang diteliti karena fokusnya dengan konteks. Bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan subjek melalui wawancara mendalam dan diobservasi pada latar dimana fenomena tersebut sedang berlangsung serta teknik dokumentasi sangat penting.¹⁶

Dalam analisis data kualitatif cukup sulit, karena belum ada polanya yang jelas, Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono “*The most serious and central difficulty in the use of central difficulty in the use of qualitative data is that methods of analysis are not well formulated*”—kesulitan analisis data kualitatif karena metode analisis belum dirumuskan dengan baik.¹⁷

Penelitian kualitatif merupakan fokus perhatian dengan beragam metode, yang mencakup pendekatan interpretif dan naturalistik terhadap subjek kajian-kajiannya.¹⁸

¹⁵Nana Syaodih Sukmadinata, *Op. Cit.*, cet. 8, h.94

¹⁶Suratno, Metode Penelitian Kualitatif, *Makalah Seminar Metodologi Penelitian Pada Program Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin*, Tanggal 05 April 2010

¹⁷Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfa Beta, 2012), cet. 1, h.88

¹⁸Norman K Denzin, Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (Terjemahan: Dariyatno, dkk.), (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h.2

Data adalah catatan atau kumpulan fakta yang berupa hasil pengamatan empiris pada variable penelitian. Jenis data beragam, antara lain data bentuk teks, gambar, suara dan kombinasi. Sedangkan dilihat dari proses dan kegunaannya ada dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian dan didapatkan secara langsung dari informan untuk menjadi bahan analisis. Sedangkan data sekunder yaitu data yang tidak berkaitan langsung dengan masalah penelitian dan didapatkan dari sumberlain, serta tidak dijadikan bahan utama dalam analisis penelitian.

Penelitian kualitatif mendahulukan penggalan proses daripada hasil, mengungkap makna dalam perspektif subjek yang diteliti, menjadikan peneliti sebagai instrumen utama, mengedepankan penelitian lapangan yang mengharuskan si peneliti berada dalam konteks penelitian.¹⁹

Penelitian kualitatif berarti membicarakan sebuah metodologi penelitian yang di dalamnya mencakup pandangan-pandangan filsafati mengenai *disciplined inquiry*, dan mengenai realitas dari objek yang di studi dalam ilmu-ilmu sosial dan

¹⁹ Nusa Putra, *Op. Cit.*, h.37-38

tingkah laku, bukan sekedar membicarakan metode penelitian yang sifatnya lebih teknis ke metodean dalam pekerjaan penelitian.²⁰

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan.²¹ Metode deskriptif kualitatif adalah memberikan predikat pada variabel yang diteliti sesuai dengan kondisi sebenarnya.²² Rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa subjek penelitian. Subjek-subjek penelitian tersebut diasumsikan memiliki karakteristik yang sama. Sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dalam Sugiyono, rancangan penelitian kualitatif itu seperti orang mau piknik, sehingga ia baru tahu tempat yang akan dituju, tetapi tentu belum tahu pasti apa yang di tempat itu. Ia akan tahu setelah memasuki objek, dengan cara membaca berbagai informasi tertulis, gambar-gambar, berfikir dan melihat objek serta aktifitas yang ada di sekelilingnya.²³

Penelitian kualitatif mempunyai lima sifat yaitu; 1) riset kualitatif mempunyai latar alami karena yang merupakan alat penting adalah adanya sumber data yang langsung dan perisetnya, 2) riset kualitatif itu bersifat

²⁰Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif; Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang: YA 3, 1990, hal.1.

²¹ Penelitian studi kasus adalah suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi. Lihat Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012. Cet.Ke-3.h.20

²² Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h.269

²³Sugiyono, *Op. Cit.*, 2009, h.16

deskriptif, 3) riset kualitatif lebih memperhatikan proses ketimbang hasil atau produk semata, 4) riset kualitatif cenderung menganalisa datanya secara induktif, 5) makna merupakan soal esensial untuk rancangan kualitatif.²⁴

Di dalam penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat suatu generalisasi sebagaimana dalam penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif cenderung melakukan analisis data secara induktif.²⁵ Dalam penelitian kualitatif, studi mendalam ditujukan untuk membentuk suatu model atau teori berdasarkan salingketerhubungan antardata yang ditemukan. Selanjutnya berdasarkan hasil temuan penelitian, pengguna hasil penelitian dapat memanfaatkannya sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam hal ini peneliti tidak dapat memberikan jaminan validitas eksternal. *Transferability* hanya merupakan kemungkinan, tetapi perlu penyesuaian sebab tidak mungkin ditemui dua situasi yang sama dalam kehidupan manusia.

B. Langkah-langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian yang dilakukan dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu: 1. Tahap orientasi, 2. Tahap eksplorasi, 3. Tahap *member check*.

1. Tahap Orientasi

²⁴ Robert C Bogdan, Sari Knop Biklen, *The Education Design Group*, (Terj. Munandir), (Jakarta: Dirjen Dikti Kemendikbud, 1990), h.33-36

²⁵ *Ibid.*, h.42

Adapun tujuan dari orientasi dalam penelitian kualitatif ini adalah untuk memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas mengenai masalah yang akan diteliti. Kegiatannya dimulai dari penjajagan lapangan untuk menentukan permasalahan atau fokus penelitian. Pada tahap ini akan dilakukan:

- a. Menyusun rancangan Penelitian.
- b. Memilih Lapangan Penelitian, dalam memilih lapangan penelitian mempertimbangkan pula teori substantif dengan menjajagi lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan.
- c. Pengurusan perizinan, dimana dari pimpinan Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung yang ditujukan kepada Kemenag Lampung Timur cq. MAN 1 Lampung Timur, MA Ma'arif NU 5 Sekampung yang menjadi sasaran penelitian
- d. Dengan berbekal surat izin yang diperoleh, selanjutnya penelitian dimulai dengan menjajagi dan menilai keadaan lapangan di MAN 1 Lampung Timur, MA Ma'arif NU 5 Sekampung Lampung Timur.

2. Tahap Eksplorasi

Pada tahap ini dilakukan penjelajahan atau eksplorasi terhadap fokus penelitian dengan cara mengumpulkan data sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Tahap ini dilakukan setelah diperoleh izin dari

pihak yang berwenang. Pengumpulan data atau informasi dilakukan melalui:

a.wawancara, b.observasi, c.studi dokumentas, dan d. Studi kepustakaan.

c. Tahap *Member Check*

Member check dilakukan dengan tujuan untuk mengontrol data dan informasi yang dikumpulkan, agar keabsahan data tersebut dapat dipercaya kebenarannya. S. Nasution mengemukakan bahwa “data itu harus diakui dan diterima kebenarannya oleh sumber informasi, kebenaran data itu harus dibenarkan oleh sumber atau informan lain”²⁶. Dalam pengecekan data dan informasi tersebut dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Hasil wawancara yang telah ditulis dikonfirmasi kembali kepada semua nara sumber dalam penelitian yang telah dilakukan.
- 2) Hasil observasi yang telah dicatat minta dikoreksi kembali kepada para nara sumber.
- 3) Melakukan triangulasi kepada para responden atau para nara sumber.

Pada tahap *member check* semua hasil pengamatan dan wawancara serta studi dokumentasi yang telah terkumpul dari mulai pengumpulan datanya telah mulai dianalisis, kemudian dituangkan dalam bentuk rangkuman, didiskusikan lagi kepada sumber-sumber data untuk di cek lagi kebenarannya.

²⁶S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988), h.13

Pada tahap akhir dari penelitian ini akan dilakukan pengujian terhadap kredibilitas hasil penelitian, dimana salah satu bentuk pengujiaannya adalah dalam bentuk diskusi baik dengan para ahli/pakar maupun rekan sejawat.

C. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.²⁷ Secara umum terdapat tiga macam metode pengumpulan data, yaitu:

- (1) Wawancara mendalam;
- (2) Observasi berperan serta; dan
- (3) Studi dokumentasi.

Menurut beberapa ahli dalam bidang penelitian kualitatif, ketiga metode ini memang merupakan metode dasar yang selalu digunakan oleh peneliti kualitatif di dalam penelitian-penelitiannya.

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan suatu metode pengumpulan data yang berupa pertemuan 2 orang atau lebih, secara langsung untuk bertukar informasi dan ide dengan tanya jawab secara lisan sehingga dapat dibangun makna dalam

²⁷ Sugiyono, Op. Cit., h.62

suatu topik tertentu.²⁸ Wawancara atau interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.²⁹ Metode wawancara atau interview merupakan cara yang dipergunakan kalau seseorang, untuk tujuan suatu tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seseorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu.³⁰ Wawancara digunakan sebagai metode pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan yang lebih mendalam dan jumlah informan sedikit/kecil.³¹ Ada beberapa jenis wawancara yang umum digunakan dalam penelitian, antarlain wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Namun, dalam jenis penelitian ini dapat digunakan tiga jenis wawancara, yaitu (1) wawancara terstruktur (*structured interview*), (2) wawancara tak berstruktur

²⁸ Andi Prastowo, *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Diva Press, 2010), h.146

²⁹ S. Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.113

³⁰ Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia, 1983), h.129

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h.137

(*unstructured interview*), dan (2) wawancara semi terstruktur (*semistructured interview*).³²

- a. Wawancara terstruktur (*structured interview*), digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya telah disiapkan.³³ Menurut Moleong yang dikutip oleh Andi Prastowo, wawancara berstruktur merupakan wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan.³⁴
- b. Wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*), dimaksudkan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya.³⁵ Wawancara tidak berstruktur menurut Moleong yang dikutip Andi Prastowo, dilakukan pada keadaan-keadaan berikut; 1) jika pewawancara berhubungan dengan orang penting, 2) jika pewawancara ingin

³² Norman K Denzin, Yvonna S. Lincoln, *Op. Cit.*, h.495

³³ Sugiono, *Op. Cit.*, 2009, h.73

³⁴ Andi Prastowo, *Op. Cit.*, h.155

³⁵ Sugiono, *Op. Cit.*, 2009, h.74

menanyakan sesuatu secara lebih mendalam lagi pada seorang subjek tertentu, 3) apabila pewawancara menyelenggarakan kegiatan yang bersifat penemuan, 4) jika ia tertarik untuk untuk mempersoalkan bagian-bagian tertentu yang tidak normal, 5) jika ia tertarik untuk berhubungan langsung dengan salah seorang responden, 6) apabila ia mau mencoba mengungkapkan pengertian suatu peristiwa, situasi atau keadaan tertentu.³⁶ Disamping itu, peneliti juga dimungkinkan dapat mencatat respons afektif yang tampak selama wawancara berlangsung dan dapat memilah pengaruh pribadi peneliti yang mungkin mempengaruhi hasil wawancara. Wawancara semacam ini secara psikologis lebih bebas sehingga tidak melelahkan dan menjemukan informan. Informasi yang dikumpulkan melalui wawancara tidak terstruktur ini sifatnya masih umum dan belum mengarah pada fokus masalah. Misalnya tentang sejarah sekolah, struktur organisasi sekolah, dan pengalaman-pengalaman menarik yang pernah terjadi di sekolah.

- c. Wawancara semi terstruktur (*semistructured interview*), jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan

³⁶ Andi Prastowo, *Op. Cit.*, h.154

secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.³⁷

Dalam wawancara peneliti menggunakan Langkah-langkah wawancara menurut Lincoln and Guba, dalam Sanapiah Faisal yang dikutip oleh Sugiyono, mengemukakan ada 7 langkah dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif, yaitu; 1) menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan, 2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, 3) mengawali atau membuka alur wawancara, 4) melangsungkan alur wawancara, 5) mengkonfirmasi ihtisar hasil wawancara dan mengakhirinya, 6) menuliskan hasil wawancara kedalam catatan lapangan, 7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.³⁸

2. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam Andi Prastowo, Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap suatu gejala yang tampak pada objek penelitian.³⁹ Menurut Nasution dalam Sugiyono Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan

³⁷ Sugiono, *Op. Cit.*, 2009, h.73

³⁸ *Ibid.*, h.76

³⁹ Andi Prastowo, *Op. Cit.*, h.27

data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.⁴⁰

Observasi adalah langkah awal bagi observasi partisipan yang lebih luas.⁴¹

Dari ketiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa metode observasi adalah kemampuan seseorang untuk melakukan pengamatan dan pencatatan melalui hasil kerja indra seseorang pada objek yang diteliti sesuai dengan kenyataan yang ada.

Observasi dibagi menjadi 3 macam yaitu; 1) observasi partisipatif, yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian, 2) observasi terstruktur atau tersamar, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terstruktur kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian, 3) observasi tak terstruktur, dilakukan dengan tidak berstruktur, karena fokus penelitian belum jelas.⁴²

Berdasarkan tiga jenis observasi yang dikemukakan di atas, peneliti lebih banyak menggunakan jenis observasi partisipatif dan observasi terstruktur atau tersamar, sedangkan observasi yang ketiga tak terstruktur digunakan pada saat pra penelitian.

3. Dokumentasi

⁴⁰ Sugiono, *Op. Cit.*, 2009, h.64

⁴¹ Norman K Denzin, Yvonna S. Lincoln, *Op. Cit.*, h.496

⁴² Sugiono, *Op. Cit.*, 2009, h.65-67

Guba dan Lincoln dalam Andi Prastowo, mendefinisikan dokumen adalah setiap bahan tertulis atau film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seseorang peneliti.⁴³ Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berupa tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.⁴⁴

Pada tahap dokumentasi ini peneliti menyiapkan blanko dokumen yang diperlukan, peneliti tinggal mencatat data tertentu yang diperlukan pada form yang telah disusun dan dipersiapkan oleh peneliti, dengan demikian pencatatan dokumen bisa lebih sistematis, dan terfokus (selektif).⁴⁵

Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan lebih kredibel/dapat dipercaya kalau di dukung dengan dokumentasi yang baik, sesuai dengan apa yang menjadi fokus/objek penelitian.

D. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MAN 1 Lampung Timur dan MA Ma'arif NU 5 Sekampung sebagai lokasi penelitian. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan

⁴³Andi Prastowo, *Op. Cit.*, h.191

⁴⁴Sugiono, *Op. Cit.*, 2010, h.240

⁴⁵ Sanapiah Faisal, *Format-Format Penelitian Sosial*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h.137

atas kemudahan dan kemanfaatan yang diharapkan, namun demikian tetap memperhatikan faktor-faktor penting dalam kajiannya.

Penelitian ini diawali dengan memilah data sekunder yang diperoleh dari Kemenag Kab. Lampung Timur, dan hasil observasi lapangan, dari informasi yang didapat peneliti akan melaksanakan penelitian di 2 Madrasah Aliyah. Penggunaan data yang diperoleh didasarkan atas keyakinan bahwa data tersebut mempunyai kebenaran yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dari data diatas menggambarkan kepada kita bahwa guru di MA ma'arif NU 5 Sekampung, terdiri dari dua status yaitu guru DPK sebanyak 2 Orang , sedang yang berstatus guru Yayasan ada 48 orang, bila diprosentase guru DPK 3,3 %, untuk guru yayasan 96,7 % , jadi di MA ma'arif NU 5 Sekampung, mayoritas guru yayasan .Sedang bila di lihat dari kualifikasi akademik guru yang telah memenuhi syarat standar guru ada 52 orang , yang telah magister ada 6 orang , dan yang belum memenuhi syarat standar guru ada 2 orang, ketiga orang yang belum standar kualifikasinya ini setelah peneliti analisa, mereka semua sudah usia tua, dan masih tetap mengajar karena jasa – jasa beliau dalam

D. Kehadiran Peneliti

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, kehadiran peneliti pada penelitian kualitatif merupakan keharusan. Karena penelitian ini lebih mengutamakan temuan observasi terhadap fenomena ada maupun wawancara yang dilakukan peneliti sendiri sebagai instrument penelitian

(key instrument) pada latar alami penelitian secara langsung. Untuk itu, kemampuan pengamatan peneliti untuk memahami focus penelitian secara mendalam sangat dibutuhkan dalam rangka menemukan data yang optimal dan kredibel, itulah sebabnya kehadiran peneliti untuk mengamati fenomena – fenomena secara intensif ketika berada disetting penelitian merupakan suatu keharusan.

Kehadiran peneliti dilokasi yakni untuk meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang focus penelitian.⁴⁶ Untuk itulah peneliti berharap dapat membangun hubungan yang lebih akrab, lebih wajar, dan tumbuh kepercayaan bahwa peneliti tidak akan menggunakan hasil penelitiannya untuk maksud yang salah dan merugikan orang lain atau lembaga yang diteliti. Ada beberapa yang harus dimiliki oleh peneliti sebagai instrument yaitu, responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan kejujuran, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses secepatnya, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan

⁴⁶Muhajir, Metodologi Penelitian Kualitatif. (Yogyakarta :Rake Sarasin, 1990), hlm .46

mengikhtisari. Sedangkan kehadiran peneliti di lokasi penelitian ada empat tahapan yaitu : *apprehension, exploration, cooperation, dan participation*.⁴⁷

E. Data dan sumber Data

Penelitian kualitatif menuntut peneliti berhubungan secara langsung dengan sumber data dan menelaah dengan cermat dan seksama perilaku, tempat dan waktu mereka berperilaku. Sumber informasi dalam hal ini pada umumnya adalah para responden atau orang yang sedang dipelajari atau sekelompok orang yang sedang melakukan aktivitas dalam suatu kondisi. Selain itu, sumber informasi dapat pula bukan manusia seperti objek, waktu dan lingkungan tertentu. Peneliti seringkali tidak dapat secara langsung berhadapan dengan sumber informasi yang begitu luas dan besar jumlahnya, karenanya dipilih sampel dengan teknik *snow ball* (sampel bola salju). Namun konsep sampel dalam penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat suatu generalisasi yang diberlakukan terhadap populasinya.

Penelitian kualitatif bertolak dari realitas sosial yang bersifat unit, kompleks dan ganda yang didalamnya terdapat pola-pola tertentu penuh dengan variasi. Jika informasi dari semua variasi yang ada telah diperoleh secara maksimal, maka penelitian lapangan sudah dapat dikatakan terpenuhi. Berdasarkan data atau

⁴⁷Sanipah Faisal, Penelitian kualitatif, Dasar dasar dan aplikasi, (malang, Yayasan Asi Asah Asuh, 1990), hal.12

informasi yang diperoleh dari satu unit sampel sebelumnya, peneliti menetapkan unit sampel sebagai sumber informasi berikutnya untuk mendapat data yang lebih lengkap. Proses kerja semacam ini disebut dengan *continuous adjustment of focus of the sample*. Termasuk didalamnya melakukan *negative case*, berupa pencarian atas kasus-kasus yang berbeda atau bertentangan dengan menggunakan metode dan subjek yang berbeda untuk mendapatkan objektivitas dan tingkat kepercayaan atas data yang diperoleh dan untuk selanjutnya dilakukan penyesuaian-penyesuaian. Dengan cara kerja seperti ini, unit sampel sebagai sumber informasi yang dipilih akan semakin terarah, demikian pula fokus penelitian. Besar sampel dalam penelitian ini didasarkan atas pertimbangan *redundancy*, yaitu sampai pada taraf ketuntasan atau kejenuhan. Dapat diartikan apabila penelitian dilanjutkan terus dengan informan lainnya, maka tambahan informasi baru yang diharapkan tidak dapat diperoleh lagi.

Dalam penelitian kualitatif ini untuk menentukan objek penelitian dengan menggunakan purposif atau bertujuan.⁴⁸ Dalam penelitian kualitatif informan yang dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa informan tersebut adalah orang yang memahami dan terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan pendidikan kaitanya Peran Kepala Madrasah terhadap Profesionalisme Guru, yang secara kelembagaan MAN 1 Lampung Timur dan

⁴⁸ Nusa Putra, *Op. Cit.*, h.91

MA Ma'arif NU 5 Sekampung, beserta unsur sekolah yang terkait didalamnya diantaranya; Kepala Madrasah danguru di kedua Madrasah tersebut. Daripadanya diharapkan diperoleh informasi yang memadai berkenaan dengan permasalahan dalam penelitian ini,yaitu bagaimana Peran Kepala Madrasah Aliyah terhadap Profesionalisme Guru di Kabupaten Lampung Timur.

Adapun informan yang digunakan sebagai sumber informasi baik dari MAN 1 Lampung Timur dan MA Ma'arif NU 5 Sekampung di sajikan dalam bentuk table berikut:

Table 2.

Daftar Nama Dan Tempat Tugas Informan Penelitian

No	Nama	L/P	Tempat Tugas	Jabatan	Code
1	Drs.H Imam Sarkoni	L	MAN 1 Lamtim	Kamad	01/KM/MAN1LT
2	Drs.M.Zaeni, M.Fis	L	MAN 1 Lamtim	Guru	02/GR/MAN1LT
3	Santoso,S.Ag	L	MAN 1 Lamtim	Guru	03/GR/MAN1LT
4	Drs.Ali Idris, M.Kim	L	MAN 1 Lamtim	Guru	04/GR/MAN1LT
5	Fiiitriyanto, S.Ag	L	MA Ma'arif NU 5	Kamad	01/KM/MAMNU

			Sekampung		
6	Suranto, M.Pd	L	MA Ma'arif NU 5 Sekampung	Guru	02/GR/MAMNU
7	Mahali Shidiq, M.Pd	L	MA Ma'arif NU 5 Sekampung	Guru	03/GR/MAMNU
8	Nur Syahid, S.Ag	1	MA Ma'arif NU 5 Sekampung	Guru	04/GR/MAMNU

Sumber data: Hasil Survey Tanggal 21 Juli 2016 s/d 25 Feb 2017

G. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif bersifat kualitatif sehingga analisisnya digunakan pula metode analisis deskriptif kualitatif. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.⁴⁹ Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang di wawancarai, setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan

⁴⁹ Sugiyono, *Op. Cit.*, h.91

melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel.⁵⁰

Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono, menyebutkan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.⁵¹

Hal-hal yang terdapat dalam analisis kualitatif adalah; berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka.⁵² Analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.⁵³ Penjelasan dari ketiga alur analisis penelitian data kualitatif dimaksud adalah;

1. Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakkan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan, proses ini berlangsung terus menerus. Mereduksi data berarti ; merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya.⁵⁴

⁵⁰*Ibid.*,

⁵¹*Ibid.*,

⁵² Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (terj. Tjetjep Rohendi Rohidi), (Jakarta: UI Press, 1992), h.15

⁵³*Ibid.*, h.16

⁵⁴ Sugiyono, *Op. Cit.*, h.92

Reduksi data adalah pemilihan, pemusatan perhatian, pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.⁵⁵

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Suatu alat pengukur dikatakan valid, jika alat itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu.⁵⁶ Lebih jauh lagi kemampuan menggambarkan temuan kebenaran bias tidak tepat jika peneliti menerima pentingnya keadaan dan kebenaran. Agaknya validitas akan dinilai aan yang dengan keadaan yang terlihat secara baik dan penggambaran secara tepat data yang di kumpulkan.⁵⁷ Dengan demikian Validasi data sangat mementingkan otensitas data dan kesesuaian data antara asumsi peneliti data tersebut dengan fakta riil lapangan. Untuk memeriksa keabsahan data ini dipakai validasi data triangulasi. Triangulasi adalah metode pemeriksaan keabsahan data yang dimanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap

⁵⁵Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Loc. Cit.*, h.16

⁵⁶Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h 74

⁵⁷Hamid Patilima, *Metode penelitian kuantitatif*, (Bandung; Alfabeta, 2005), h 94

data itu. Metode triangulasi yang banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainya. Ada empat macam tiangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang dimanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.⁵⁸ Oleh karena itu jika diterjemahkan dalam bentuk tabel, tehnik keabsahan data dalam penelitian ini akan tampak sebagai berikut :

Tabel 3

Model Triangulasi Keabsahan Data

No	Jenis	Keterangan
1	Triangulasi sumber	Data diperiksa silang (cross check)antara Kepala Madrasah, Informan 1 dan informan 2
2	Triangulasi Metode	
3	Metode Waktu	Data diperiksa silang (cross check)antara pada subjek yang sama, namun dalam waktu atau kesempatan yang berbeda

Sumber: Burhanuddin & Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan Antara teori dan Praktek (Yogyakarta,Arriaz Media,2012) h.331

Dalam penelitian ini, pemeriksna data menggunakan metode Triangulasi Metode, yang artinya Data diperiksa silang (cross check)antara metode observasi dan wawancara, antara observasi dan metode dokumentasi,antara wawancara dan dokumentasi

3. Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan

⁵⁸Lexy J Meleong, Metode Penelitian Kualitatif, (Bandung Remaja Rosda Karya 2004)h.178

pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data kualitatif, dapat berupa uraian singkat, bagan, bagan, hubungan antar kategori, flowchard dan sejenisnya.⁵⁹

Penyajian data pada penelitian kualitatif adalah merancang deretan dan kolom-kolom sebuah matriks untuk data kualitatif dan memutuskan jenis dan bentuk data yang harus dimasukkan kedalam kotal-kotak matriks.⁶⁰ Dengan penyajian data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami setelah menyajikan data.

4. Upaya penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan peneliti secara terus menerus selama berada di lapangan. Dari permulaan pengumpulan data, mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan pola-pola (dalam catatan teori), penjelasan-penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat. Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.⁶¹

Data yang telah diperoleh disusun dan dikelompokkan menurut golongannya kemudian dianalisis dengan analisis data lanjutan, melaksanakan *member check*, dan penelitian draf laporan penelitian.

⁵⁹ Sugiyono, *Op. Cit.*, h.95

⁶⁰ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Op. Cit.*, h.18

⁶¹ *Ibid.*, h.19

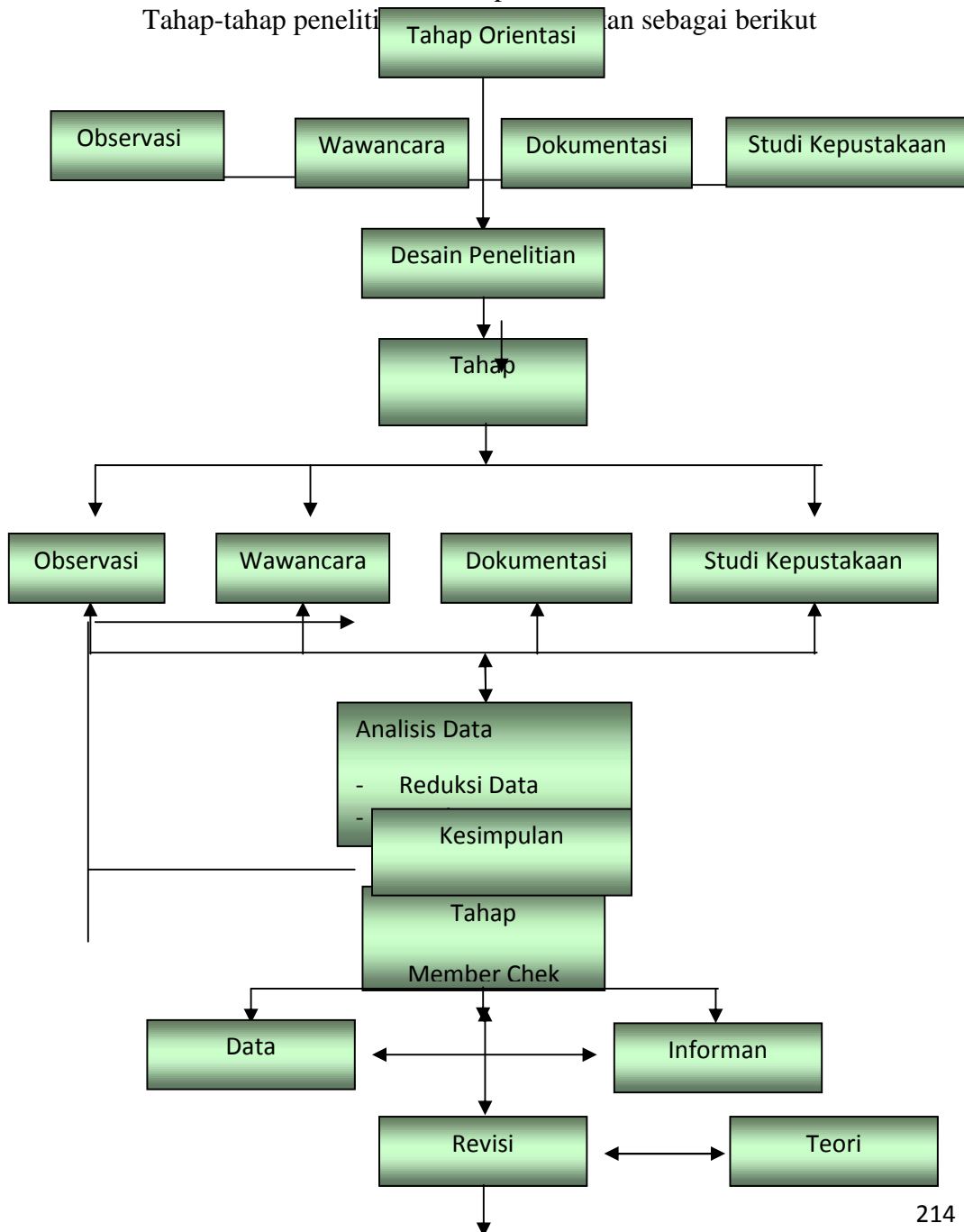
H. Tahap-Tahap Penelitian

Menurut Moleong,⁶² ada tiga pokok tahapan pokok dalam penelitian kualitatif yaitu:

1. Tahap pra lapangan, yaitu orientasi yang meliputi kegiatan penentuan focus penyesuaian paradigma dengan teori dan disiplin ilmu, penajakan dengan konteks penelitian.
2. Tahap kegiatan lapangan, ini meliputi pengumpulan data- data yang terkait dengan focus penelitian yaitu peran kepala madrasah
3. Tahapan analisis data meliputi kegiatan mengolah dan mengorganisir data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dan setelah itu dilakukan penafsiran data sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti.
4. Penulisan laporan tahap ini meliputi kegiatan penyusunan hasil dari penelitian

⁶²Lexy J.Moleong, metodologi Penelitian kuantitatif ,bandung remaja rosdakarya 2006, h 85 -103

Gambar 2. Tahapan Penelitian
 Tahap-tahap penelitian sebagai berikut



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini secara berturut-turut dijelaskan tentang paparan data dan temuan. Dalam paparan data dibahas uraian tentang temuan data yang didapat melalui pengamatan dan atau hasil wawancara (interview) serta deskripsi informasi lainnya yang berhubungan dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Uraian tersebut menggambarkan kondisi alamiah dan setting penelitian yang dilakukan di MAN 1 Lampung Timur dan MA Ma'arif NU 5 Sekampung. Untuk lebih sistematis, paparan ini dirinci dengan rumusan sebagai berikut: (1) Peran Kepala Madrasah sebagai Educator (2) Peran Kepala Madrasah sebagai Menejer (3) Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator (4) Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor (5) Peran Kepala Madrasah sebagai Leader (6) Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator (7) Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator.

A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Timur

1. Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN 1) Lampung Timur

1). Sejarah MAN 1 Lampung Timur

MAN 1 Batanghari Lampung Timur berdiri sejak tahun 1968, mula-mula Madrasah ini bernama Sekolah Persiapan Institut Agama Islam Negeri (SPIAIN) Metro. Madrasah ini berdiri didorong adanya semangat masyarakat muslim Lampung Tengah untuk memiliki sekolah setaraf Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) yang memiliki ciri khas Islam.

Dua tahun kemudian tepatnya tahun 1970, Madrasah ini berubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN) Persiapan, dengan menginduk ke MAAIN Tanjung Karang yang sekarang berubah menjadi MAN 1 Bandar Lampung.

Tahun 1978, Madrasah ini berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Metro, berdasarkan SK Menteri Agama RI Tanggal 30 Nopember 1978, Maka MAAIN Persiapan secara definitive resmi menjadi MAN 1 Metro.

Sejalan laju perkembangan tahun 1982, masa kepemimpinan Hi. Sanuri, BA. MAN Metro mampu membeli sebidang tanah seluas 1000 m² dan mendirikan bangunan di atasnya. Sehingga pada tahun 1983, MAN Metro pindah ke lokasi dari MIN Metro ke lokasi yang baru beralamat di Desa Banjarrejo 38B Batanghari Kabupaten Lampung Tengah.

Sepuluh tahun kemudian tepatnya tahun 1992, masa kepemimpinan Hi. Sanuri, BA. digantikan oleh Machrudi, MAN 1 Metro mengembangkan pola pendidikan Boarding School yang diberi nama Madrasah Aliyah Kelas Khusus (MAKK). Semua siswa yang masuk seleksi MAKK wajib tinggal di asrama (pondok). MAKK ini lahir atas dasar pemikiran sangat rendahnya alumni madrasah yang masuk Perguruan Tinggi berkualitas, baik di dalam maupun di luar negeri dan rendahnya input siswa yang masuk ke madrasah. Atas dasar itulah, maka MAN 1 Metro mengembangkan pola pendidikan boarding school supaya siswa-siswi dapat dididik dan diproses secara lebih intensif.

Selanjutnya dengan adanya pengembangan wilayah melalui pemekaran tahun 1999, Kabupaten Lampung Tengah dimekarkan menjadi 2 Kabupaten dan Kota, yaitu Lampung Tengah dan Lampung Timur, dan kota Metro, dengan adanya pemekaran wilayah ini, maka MAN Metro masuk dalam wilayah Kabupaten Lampung Timur.

Dengan pemekaran wilayah tersebut maka berubahlah nama MAN 1 Metro, menjadi MAN 1 Lampung Timur, walau perubahan nama tersebut dalam masyarakat dalam menyebutkan masih MAN 1 Metro. Dalam perkembangan selanjutnya pada tahun 2005, dalam masa kepemimpinan Drs. H. Moh. Luthfie' Aziz HF, MAKK berubah menjadi Pondok Pesantren Al-Kahfi dengan dipimpin oleh Direktur Pondok bernama Drs. Amin Nurdin, MA. Perubahan asrama menjadi pondok pesantren ini atas dasar pemikiran agar asrama yang ada di MAN 1 Lampung Timur mendapat dukungan dan perhatian yang lebih luas dari masyarakat, pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Dalam perjalannya yang panjang dalam mendidik putra putri bangsa sesuai dengan visi misinya tahun 2005, MAN 1 Lampung Timur Lampung Timur menjadi madrasah berprestasi nomor 1 di Propinsi Lampung. Dengan diraihnya gelar madrasah berprestasi, maka menimbulkan motivasi baru bagi insan pengembang amanah pendidikan di MAN 1 Lampung Timur untuk menjadikan MAN 1 Lampung Timur sebagai pusat lembaga pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bernuansa Islami yang bisa dijadikan teladan bagi lembaga-lembaga pendidikan lain dan pilihan

masyarakat khususnya Lampung Timur umumnya propinsi Lampung. Kemudian setelah Drs. H. Moh. Luthfie' Aziz HF purna tugas di tahun 2016, estafet kepemimpinan selanjutnya diamanahkan kepada Drs.H. Imam Sakroni hingga sekarang. Kondisi saat ini saat peneliti mengadakan survey secara fisik bangunan masih sangat bagus dan tertata rapih, bersih ,lingkungan banyak di tanami pohon sehingga terasa rindang dan nyaman, aktifitas belajar berjalan dengan baik, tenang dan kelihatan mengasikkan dalam proses pembelajaranya, semua warga sekolah melakukan aktifitas masing masing sesuai dengan peran dan tugasnya.

2) *Visi MAN 1 Lampung Timur*

“Terwujudnya MAN 1 Lampung Timur Sebagai Madrasah yang Unggul dalam Prestasi Akademik dan Berakhlakul Karimah”.

Alasan memilih visi ini adalah untuk tujuan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Visi ini menjiwai warga madrasah kami untuk selalu mewujudkannya setiap saat dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan madrasah, begitu yang disampaikan oleh kepala Madrasah.

Visi tersebut mencerminkan profil dan cita-cita madrasah yang:

- 1) berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian
- 2) sesuai dengan norma dan harapan masyarakat
- 3) ingin mencapai keunggulan
- 4) mendorong semangat dan komitmen seluruh warga madrasah
- 5) mendorong adanya perubahan yang lebih baik

6) mengarahkan langkah-langkah strategis (misi) madrasah

Untuk mencapai visi tersebut, perlu dilakukan suatu misi berupa kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Berikut ini merupakan misi yang dirumuskan berdasarkan visi di atas.

3). Misi MAN 1 Lampung Timur

”Disiplin Dalam Kerja, Mewujudkan Manajemen Kekeluargaan, Kerjasama, Pelayanan Prima Dengan Meningkatkan Silaturahmi”.

Di setiap kerja komunitas pendidikan, kami selalu menumbuhkan disiplin sesuai aturan bidang kerja masing-masing, saling menghormati dan saling percaya dan tetap menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan berdasarkan pelayanan prima, kerjasama, dan silaturahmi. Penjabaran misi di atas meliputi:

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- 2) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
- 3) Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat berkembang secara optimal.
- 4) Menumbuhkan dan mendorong keunggulan dalam penerapan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

- 5) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama Islam dan budaya bangsa sehingga terbangun siswa yang kompeten dan berakhlak mulia.
- 6) Mendorong lulusan yang berkualitas, berprestasi, berakhlak tinggi, dan bertaqwa pada Allah SWT.

4). *Motto MAN 1 Lampung Timur*

” Man 1 Lampung Timur Mencerdaskan Dan Berakhlakul Karimah”

5). *Tujuan MAN 1 Lampung Timur*

Sebagaimana diketahui bahwa misi merupakan kegiatan jangka panjang yang masih perlu diuraikan menjadi beberapa kegiatan yang memiliki tujuan lebih detil dan lebih jelas. Berikut ini jabaran tujuan yang diuraikan dari visi dan misi di atas.

Tujuan sekolah kami merupakan jabaran dari visi dan misi sekolah agar komunikatif dan bisa diukur sebagai berikut:

- 1) Unggul dalam kegiatan keagamaan dan kepedulian sosial.
- 2) Unggul dalam disiplin, belajar dan tanggung jawab.
- 3) Unggul dalam prestasi perolehan nilai UN.
- 4) Unggul dalam persaingan masuk ke Perguruan Tinggi Pavorit.
- 5) Unggul dalam penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama bidang sains dan matematika.

- 6) Unggul dalam kegiatan Ekstrakurikuler, seperti Lomba Olimpiade/LCT, Olah raga, Kesenian, PMR, Paskibra, Pramuka, dan Seni Baca Tulis Al-Qur'an.
- 7) Unggul dalam kebersihan dan penghijauan sekolah.

Tujuan sekolah kami tersebut secara bertahap akan dimonitoring, dievaluasi, dan dikendalikan setiap kurun waktu tertentu, untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan (SKL) tingkat SMA/MA yang dibakukan secara nasional, sebagai berikut:

- 1) Meyakini, memahami, dan menjalankan syariat ajaran agama Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Memahami dan menjalankan hak dan kewajiban untuk berkarya dan memanfaatkan lingkungan secara bertanggung jawab.
- 3) Berpikir secara logis, kritis, kreatif, inovatif dalam memecahkan masalah, serta berkomunikasi melalui berbagai media.
- 4) Menyenangi dan menghargai seni.
- 5) Menjalankan pola hidup bersih, bugar, dan sehat.
- 6) Berpartisipasi dalam kehidupan sebagai cerminan rasa cinta dan bangga terhadap bangsa dan tanah air.

6). Penampilan Fisik

Secara fisik, MAN 1 Lampung Timur Lampung Timur sebagai Lembaga Pendidikan Menengah Umum yang berciri khas Islam, harus menampilkan citra yang berwibawa, sejuk, rapi dan indah. MAN 1 Lampung

Timur harus memberikan kesan kepada masyarakat, bahwa:Sebagai Sekolah Menengah Umum berciri khas Islam harus bersih, rapi dan indah

- 1) Modern dan dinamis serta dihuni oleh orang-orang terpilih
- 2) Penghuninya menggambarkan orang-orang yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT
- 3) Dapat dijadikan tauladan bagi madrasah lain

7).Profil Guru

- 1) Memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas serta profesionalisme yang tinggi
- 2) Kreatif, dinamis dan inovatif dalam pengembangan ilmu pengetahuan
- 3) Bersikap dan berperilaku jujur, amanah dan berakhlak mulia
- 4) Berdisiplin tinggi dan selalu mematuhi kode etik guru
- 5) Memiliki kemampuan penalaran dan ketajaman berfikir ilmiah yang tinggi
- 6) Memiliki kesadaran yang tinggi di dalam bekerja yang didasari dengan niat beribadah kepada Allah SWT
- 7) Berwawasan luas dan bijak dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah

8). Profil Pegawai

- 1) Bersikap dan berperilaku jujur, amanah, disiplin dan berakhlak mulia
- 2) Memiliki profesionalisme yang tinggi dalam melaksanakan tugas keadministrasian dan mencintai pekerjaan
- 3) Berorientasi pada kualitas pelayanan
- 4) Cermat, cepat, tepat dan ekonomis dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas
- 5) Selalu mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi
- 6) Sopan dalam ucapan dan perbuatan

9). Profil Siswa

- 1) Haus dan cinta ilmu pengetahuan
- 2) Kreatif, inovatif dan berpandangan jauh ke depan
- 3) Selalu mencerminkan siswa yang memiliki kemantapan aqidah, keluasan ilmu, keluhuran akhlak dan kedalaman spiritual
- 4) Disiplin yang tinggi

10). Target

- 1) Diterimanya lulusan MAN 1 Lampung Timur di Perguruan Tinggi berkualitas, baik di dalam maupun di luar negeri
- 2) Diperolehnya prestasi yang baik bagi lulusan MAN 1 Lampung Timur selama di perguruan tinggi

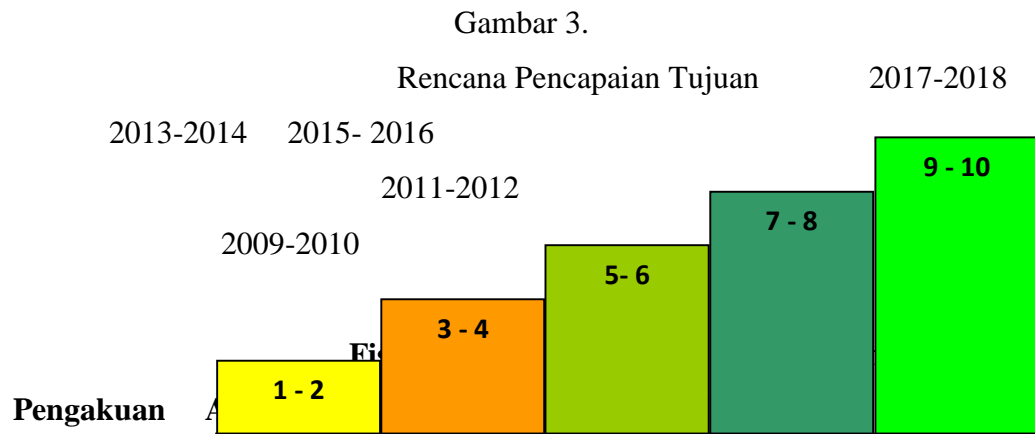
- 3) Diraihnya berbagai prestasi dalam berbagai kegiatan lomba
- 4) Terciptanya suasana yang bernuansa Islami di MAN 1 Lampung Timur.

11). Strategi Pencapaian Visi Dan Misi

- 1) Menjaring siswa melalui proses seleksi yang terukur, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan dengan standar sekolah unggulan
- 2) Mengembangkan proses KBM yang inovatif, kreatif dan terprogram dengan menggunakan pendekatan kecakapan hidup (Life Skill)
- 3) Menyiapkan tenaga pendidik yang profesional
- 4) Mengadakan pelatihan berkala bagi guru dan pegawai
- 5) Mengadakan kerjasama pendidikan dengan berbagai pihak yang ada di dalam negeri
- 6) Mengembangkan proses pembelajaran terkini guna mengantisipasi persaingan global
- 7) Mengembangkan pola manajemen transparansi dan partisipatif
- 8) Membuat pendidikan model pondok pesantren (boarding school)

12). Program Pengembangan Madrasah

Pada dasarnya strategi pencapaian tujuan yang dirumuskan dalam bentuk jangka panjang (10 tahun), pendek (2 tahun) dan program tahunan yang dibuat dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan MAN 1 Lampung Timur menjadi madrasah yang berkualitas dan terakui. Visi dan misi serta tujuan yang disusun MAN 1 merupakan gambaran arah strategis pengembangan MAN 1 secara bertahap dan berkesinmbungan, dengan grafik yang tergambar berikut:



Sumber Survey pada tanggal ,20 Agustus 2016

Keterangan :

- Warna Kuning : pengembangan fisik dan akademik tahap I
- Warna orange : pengembangan fisik dan akademik tahap II
- Warna kunyit : pengembangan akademik dan fisik tahap III
- Warna biru : pengembangan /peningkatan mutu lulusan
- Warna Hijau : Mendapat Pengakuan dari masuarakat dan pemerintah daerah maupun pusat

Tabel .5
Data Perkembangan Siswa

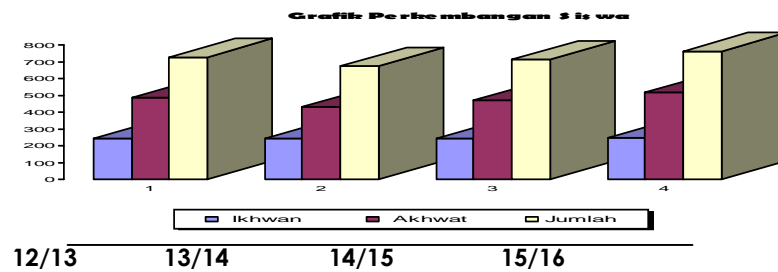
N o	KELAS	2012/2013			2013/2014			2014/2015			2015/2016		
		Lk	Pr	Jlh	Lk	Pr	Jlh	Lk	Pr	Jlh	Lk	Pr	Jlh
1	X (Umum)	96	156	252	88	168	256	120	188	308	86	171	257
2	XI.IPA	32	78	110	44	78	122	26	92	118	54	78	132
3	XI.IPS	44	80	124	42	80	122	50	70	120	42	77	119
4	XI IAI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	23	32
5	XII.IPA	30	78	108	32	76	108	35	97	132	26	89	115
6	XII.IPS	46	90	136	42	78	120	15	70	85	42	70	112
		248	482	730	248	480	728	246	517	763	259	508	767

Sumber:Survey pada tanggal,20 Agustus 2016

Penjelasan : Jumlah siswa dan siswa di gambarkan bahwa tiap tahunnya terus meningkat sesuai dengan program yang di canangkan , pada tahun ajaran 2012/2013 , siswa yang Lk= 248 , pr= 482 jumlah = 730 anak , sedang pada tahun ajaran 2013/2014 , Lk= 248 , p

r= 480 jumlah = 728, kemudian pada tahun ajaran 2014/2015 meningkat , Lk= 246 , pr= 517 jumlah = 763, selanjutnya peningkatan normal siswa pada tahun ajaran 2015/2016 , Lk= 259 , pr= 508 jumlah = 767 anak

Gambar 4

**Tabel 6**

Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

NO	STATUS GURU DAN PEGAWAI	PENDIDIKAN				JENIS KELAMIN		JMLH
		SLTA	D1/D2/D3	S1	S2	L	P	
1	Guru PNS DEPAG	-	-	29	9	24	14	38
2	Guru DPK			4		1	3	4
3	Guru Tidak Tetap		2	10	-	6	6	12
4	Pegawai PNS	3	-	-	-	3	-	3
5	Pegawai Tidak Tetap	3	2	1	-	2	4	6
JUMLAH		6	4	44	9	36	27	63

Sumber: Survey pada tanggal, 20 Agustus 2016

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa kaadan guru jika dilihat dari jenis kelamin pria 31 orang, wanita 23 orang , sedang kalau di tinjau dari kualifikasi akademik 2 orang yang belum berpendidikan sarjana, di karenakan mereka sudah lanjut usiia, mengajar karena ketokohnya dalam pendirian MAN Lampung Timur ini, 43 guru yang telah berpendidikan Strata 1, sedang ada 9 orang telah menyelesaikan pasca sarjana sesuai dengan mata pelajaran yang di ampunya. Klau dilihat dari status kepegawaian guru trdapat 43 PNS, 4 guru DPK , 11 guru tidak tetap. Melihat dari data tersebut ,jika di prosentase secara akademik yang telah sarjana ada 81 %, pasca sarjana ada 16 %, dan 3%

belum sarjana. Sedang untuk prosentase jenis kelamin dari guru saja pria 57,4%, sedang wanitanya 42,6 %

Tabel 7
Data Guru MAN 1 Lampung Timur

NO	MATA PELAJARAN	JLH		JLH	JENJANG PENDIDIKAN			KET	
		LK	PR		D ₃	S ₁	S ₂	Sesuai	Tak Sesuai
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Al-Qur'an Hadist	3	-	3	-	3	-	3	-
2	Fiqih	3	-	3	-	3	-	3	-
3	Aqidah Akhlak	3	-	3	-	3	-	3	-
4	SKI	2	-	2	-	2	-	2	-
5	Bahasa Arab	4	-	4	-	2	2	4	-
6	PKn	1	1	2	-	1	1	2	-
7	Bahasa Indonesia	1	4	5	-	5	-	5	-
8	Bahasa Inggris	3	2	5	-	3	2	5	-
9	Matematika	1	3	4	-	4	-	4	-
10	Fisika	2	1	3	-	2	1	3	-
11	Kimia	2	1	3	-	2	1	3	-
12	Biologi	2	2	4	-	4	-	4	-
13	Ekonomi	1	1	2	-	2	-	2	-
14	Geografi	1	1	2	-	2	-	-	2
15	Sosiologi	2	-	2	-	1	1	2	-
16	Sejarah	1	1	2	-	1	1	1	1
17	Penjaskes	3	-	3	-	3	-	2	1
18	Komputer	1	1	2	2	-	-	2	-
19	Seni Budaya	-	1	1	-	1	-	-	1
JUMLAH		36	18	54	2	43	9	50	4

Sumber:Survey pada tanggal,20 Agustus 2016

Dari data ini dapat kita baca antar kelinieran guru dengan mata pelajaran yang diampu dengan kualifikasinya dari jumlah guru 54 orang ada 50 guru yang linier sesuai dengan kualifikasinya, sedang 4 orang tidak sesuai dengan kualifikasinya, secara prosentase yaitu yang linier ada 92,6 %, dan yang tidak linier ada 7,4 %

Tabel 8
Pelatih Ekstra Kurikuler dan Pengembangan Diri

NO	MATA PELAJARAN	JLH		JL	JENJANG PENDIDIKAN			KET	
		LK	PR		<D ₃	S ₁	S ₂	Sesuai	Tak Sesuai
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Seni Baca Al-Qur'an	1	-	1	1	-	-	1	-
2	KIR	1	-	1	-	-	1	1	-
3	LCT/ Olimpiade	3	2	5	-	3	2	5	-
4	Sepak Bola	1	-	1	-	1	-	1	-
5	Bola Volley	1	-	1	-	1	-	-	1
6	Pencak Silat	1	1	2	2	-	-	2	-
7	Tenis Meja	1	-	1	-	1	-	-	1
8	Pramuka	1	1	2	-	2	-	2	-
9	Tari	-	1	1	1	-	-	1	-
10	Futsal	1	-	1	-	1	-	1	-
11	Bulu Tangkis	1	-	1	-	1	-	-	1
	Jumlah	12	5	17	4	10	3	14	3

Sumber: Survey pada tanggal, 20 Agustus 2016

Sedang untuk pelatih kegiatan extra kurikuler berjumlah 17 orang dengan rincian sesuai dengan kompetensinya berjumlah 14 pelatih, 3 orang belum linier, secara prosentase 82 % linear, 18 % belum linier.

13). Program Penunjang Pencapaian Kurikulum

- 1) Bimbingan intensif UN (Ujian Nasional) bagi siswa kelas XII, program ini dilakukan di luar jam reguler
- 2) Bimbingan intensif kelas X sampai XII, bagi siswa yang berada di asrama (boarding school)
- 3) Bimbingan intensif seleksi penerimaan mahasiswa baru, program ini dilakukan setelah selesai mengikuti UN
- 4) Pemanfaatan laboratorium dan perpustakaan secara maksimal
- 5) Bekerjasama dengan lembaga-lembaga bimbingan berkualitas untuk melakukan try out

14). Kegiatan Ekstrakurikuler

- 1) Jalur organisasi : OSIS, Pramuka, LDS, dan Paskibra
- 2) Olah raga : Sepakbola, bola volly, taekwondo, bulu tangkis, tenis meja dan senam

- 3) Bahasa : English club, muhadoroh dan *speak Competition*.
- 4) Iptek : KIR dan komputer
- 5) Seni : Qosidah modern dan nasyid

15). Kegiatan Keagamaan

1. Shalat fardhu berjama'ah
2. Tausiyah
3. Bimbingan Tahfizdul Qur'an
4. Tadarus Al-Qur'an (setiap hari pada jam ke-0)
5. Khutbah Jum'at
6. *Bimbingan pengurusan jenazah*

16). Kegiatan Pondok (Boarding School)

- 1) Shalat fardhu berjama'ah
- 2) Tausiyah
- 3) Bimbingan Tahfizdul Qur'an
- 4) Tadarus Al-Qur'an menjelang shalat maghrib dan ba'da shubuh
- 5) Khutbah Jum'at
- 6) Bimbingan intensif mata pelajaran ; bahasa inggris, bahasa arab, matematika, fisika, kimia, ekonomi
- 7) Kajian kitab tematik (kitab tafsir, kitab hadits, dan kitab-kitab fiqh kontemporer)
- 8) Pengembangan bahasa arab dan bahasa inggris
- 9) Pembinaan organisasi pondok
- 10) Pembinaan olah raga (senam santri, volly ball, bulu tangkis dan tenis meja)
- 11) Pembinaan seni (seni baca Al-Qur'an, kaligrafi, qosidah dan nasyid)

B. Temuan Penelitian dan bahasan Peran Kepala Madrasah

1. Madrasah Aliyah 1 Lampung Timur

1). Peran Kepala Madrasah sebagai Educator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga pendidik, Sesuai dengan wawancara saya dengan kepala Madrasah Aliyah 1 Lampung Timur, agar guru dapat meningkatkan profesionalismenya, Drs. Imam Sakroni sebagaimana peranya sebagai seorang Educator selalu aktif mengadakan pembinaan, pengarahan, pelatihan, hal ini sesuai dengan pernyataan: Sebagai educator, bagaimana saudara membimbing guru untuk Penyusunan RPP, Pelaksanaan Proses Pembelajaran dikelas, dalam meningkatkan profesional guru?

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru MAN 1 Lampung Timur ada beberapa yang Kepala MAN 1 Lampung Timur lakukan seperti; mengadakan pembinaan, pengarahan, dan mengikutkan guru di MAN 1 Lampung Timur ini mengikuti kegiatan kegiatan yang diadakan di sekolah atupun diluar sekolah.

Sebagaimana yang kepala madrasah jawaban saat diwawancarai, "Di sekolah saya mengadakan briefing pagi sebelum teman dewan guru masuk ruang kelas untuk mengajar, mengadakan In house training (IHT), memberikan informasi-informasi memberikakan kesempatan kepada teman-teman untuk mengembangkan profesinya dengan mengikutkan mereka tentang perkembangan ilmu pengetahuan yang baru terkait dengan materi, maupun metode, serta strategi pembelajaran, langkah langkah pembuatan RPP yang terbaru."¹

¹ Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

Selain kegiatan pelatihan –pelatihan yang diadakan oleh pemerintah ataupun pihak swasta yang peduli terhadap nasib madrasah, yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah mengikutkan guru untuk mengikuti MGMP, KKG, diskusi, seminar, dan lokakarya. Menyadari bahwa MAN 1 Lampung Timur sebagai rujukan MA Aliyah se kabupaten Lampung Timur tentu kami berusaha membina guru kami semaksimal mungkin,

Untuk pembinaan mental guru maka beliau katakana, ”hal- hal yang saya lakukan bersama teman teman adalah pembinaan mental sepiritual, setiap sebulan sekali dalam rangka membekali mereka agar dalam aktifitas mengajarnya selalu memberikan rujukan keislaman kepada para siswanya dan juga agar selalu menjadi panutan bagi siswa-siswi di madrasah ini, selain pembinaan spiritual juga yang terkait dengan perencanaan pembelajaran dan bimbingan konseling, pembuatan analisis pembelajaran serta evaluasi pembelajaran.”²

Selain bagaimana menjalankan perannya sebagai edukator peneliti juga menanyakan apa kesulitan yang dialami selama menjalankan peran tersebut. Dalam menjalankan perannya beliau katakana bahwa, ”adapun kesulitan dan kendalanya adalah rasa *ewuh pakewuh* kepada guru senior untuk mengarahkan dan membimbing mereka untuk menjadi semangat dalam mengajar”.³

Selanjutnya untuk mengetahui terkait dengan peran kepala madrasah sebagai edukator, penulis mengadakan wawancara dengan sejumlah guru yang telah sertifikasi yang selanjutnya disebut sebagai informan.

²Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

³Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

Berikut petikan wawancara yang penulis lakukan dari beberapa informan, untuk mengetahui dan cross cek apakah kepala madrasah melakukan peranya sebagai Educator dengan pertanyaan, “sebagai seorang edukator, bagaimana kepala madrasah saudara dalam membimbing guru-gurunya agar menjadiguruprofesional?”

Ketika penulis mengadakan wawancara dengan M.Zaeni beliau katakan, “Saya sertifikasi dari tahun 2010, ini kami menyadari bahwa peran kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru sangatlah baik, kami di bimbing, diarahkan, dibina agar dalam mengajar /menjadi guru lebih professional”.⁴

Dalam wawancara tersebut penulis dapatkan informasi bahwa ada perhatian yang luar biasa yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesinya seperti yang dikatakan informan:

,”Seorang guru yang telah lama disini saya sangat terbantu sekali atas arahan,perhatian,binaan beliau sehingga saya khususnya dan umumnya guru guru yang di sini bisa sejajar dengan guru madrasahlain sehingga kami bisa mengikuti sertifikasi guru, kami diajak diskusi, bertukar pikiran untuk memecahkan permasalahan, kesulitan, keruwetan dalam proses kegiatan belajar mengajar, untuk pembuatan RPP biasanya dilakukan awal tahun secara bersama-sama dalam satu waktu yang telah di sepakati sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai, .⁵

Senada yang disampaikan oleh *Informan kedua* dengan, yang juga dalam sela-sela kesibukan beliau dalam mengajar bidang study Al Qur’an hadist, sekaligus Wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, dan bagaimana kepala madrasah anda membimbing anda menjadi guru profesional. Penulis

⁴M.Zaeni Guru dan Waka Kurikulum Man 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

⁵.M.Zaeni Guru dan Waka Kurikulum Man 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

mendapatkan jawaban bahwa kepala madrasah yang selalu mengarahkan, untuk selalu membuat rencana pembelajaran dengan baik, memberi masukan cara cara mengajar yang efektif dan efisien, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar pendidikan, mengikutkan guru di MGMP.

Pak Santoso ketika diwawancarai mengatakan, ” beliau sangat komit terhadap mutu sehingga focus beliau terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sangat tinggi, tentu saja akan perhatiannya kepada kompetensi guru, beliau berusaha memfasilitasi dan mendorong guru secara terus menerus untuk meningkatkan kopetensinya sehingga menjadi guru yang profesional, ada beberapa yang sering dilakukan yaitu pembinaan berbentuk brifeng sebelum masuk kelas, in house training, memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti seminar - pelatihan, dan bahkan memberikan peluang untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.⁶

Saya tanyakan kepada informan keempat, apakah saudara sudah sertifikasi, dan bagaimana kepala madrasah anda membimbing anda menjadi guru profesional ?. Sebagai seorang guru yang telah bersertifikasi, banyak hal tuntutan yang harus saya lakukan, agar betul betul menjadi guru yang profesional, sebagaimana undang – undang guru dan dosen tentu saya harus mempunyai kompetensi paedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional, kompetensi kompetensi tersebut tentu tidak begitu saja saya langsung saya peroleh, pastilah ada peranan dari kepala Madrasah kami yang mengarahkan, membimbing, dan membina kami. Sebagai kepala madrasah banyak hal yang beliau lakukan untuk kami agar guru yang di MAN 1 Lampung Timur ini bisa profesional.

⁶Santoso, Guru MAN 1 Lampung Timur pada tanggal, 23 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

Yang dilakukan kepala madrasah menurut informan keempat ini adalah: Untuk kompetensi paedagogik misalnya, kami di setiap awal semester dalam rangka untuk merancang Rencana Persiapan Mengajar (RPP) kami di kumpulkan dengan kegiatan IHT, dalam IHT tersebut beliau mengarahkan membimbing dan memberikan contoh-contoh RPP yang terbaru yang harus di kembangkan sesuai dengan perkembangan kurikulum dan perkembangan teknologi serta ilmu pengetahuan, guru di minta untuk selalu merubah metode metode, alat dan sarana, serta model atau strategi mengajarnya yang digunakan. Memperhatikan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berkembang, baru baru ini untuk menjadikan gurunya profesional dalam bidang IT madrasah menambahkan LCD proyektor untuk masing masing kelas, sehingga guru di tuntutan untuk menggunakan lektor dan ILCD proyektor dalam mengajarnya, Pemeriksaan terhadap perangkat Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP) kepala madrasah lakukan dengan bersamaan beliau melakukan supervisi untuk melakukan penilaian DP3 setelah guru di beri tahu terlebih dahulu. Di kompetensi kepribadian beliau membuat terobosan yaitu mengadakan kegiatan rutin pengajian bergilir dari rumah kerumah guru tiap bulanya, mengadakan briefing pagi untuk mengingatkan guru agar berbuat dan bertindak profesional dalam mengajar, karena guru di gugu dan di tiru, memberi contoh dan berbuat sesuai dengan akhlak Islam selalu di tekankan dan selalu dilakukan di depan siswa-siswanya. Untuk kompetensi profesional bersama kepala kepala madrasah se Lampung Timur bersepakat untuk

mengadakan kegiatan KKG untuk masing masing guru bidang study, sehingga saya khususnya dan pada umumnya guru guru di sini dapat menambah wawasan dan pengetahuan baru tentang berbagai hal perkembangan teknologi, metode, strategi mengajar.⁷

Menurut teori, bahwa untuk meningkatkan profesionalisme guru yang harus dilakukan oleh kepala madrasah adalah untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di madrasahnyanya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistic,⁸ Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Menggerakkan team evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan menekankan sesuai dengan teori isiplin yang tinggi. Sedang indicator yang direncanakan indicator meliputi *pertama* Mampu membimbing guru, *kedua* Mampu membimbing karyawan, *ketiga* Mampu membimbing siswa, *keempat*

⁷Idris, ,Guru MAN 1 Lampung Timur, *Wawancara* pada tanggal 1 September 2016 pukul 09.00 – 11.30.

⁸ Sondang P Siagian, Organisasi, *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 22.

Mampu mengembangkan staf, *kelima* Mampu belajar mengikuti perkembangan IPTEK, *keenam* Mampu memberikan contoh mengajar yang baik,

Berdasarkan paparan diatas maka dalam melaksanakan perannya meningkatkan profesionalisme guru kepala Madrasah Aliyah MAN 1 Lampung Timur telah dilakukan dengan berbagai kegiatan yang sesuai dengan teori dan indicator meliputi *pertama* Pembinaan mental, moral, *Kedua* Mengarahkan untuk membuat dan melaksanakan rencana pembelajaran, *ketiga* Mengarahkan untuk memanfaatkan waktu dengan efektif dan efisien ,sesuai jadwal yang telah disepakati, *Keempat* Mengadakan briefing sebelum memulai kegiatan pembelajaran, *Kelima* Menilai hasil kerja guru, *Keenam* Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan peningkatan diri, baik di dalam maupun di luar madrasah. *Ketujuh*, Menyiapkan sarana prasarana kegiatan mengajar yang di perlukan guru dalam mengajar. *Kedelapan* Memberi informasi tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan saint teknologi terkait dengan, materi, metode, strategi pembelajaran yang baru

2). Peran Kepala Madrasah sebagai Menejer

Menejemen pada hakeketnya merupakan semua proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para guru serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya madrasah guna mencapai visi dan misi madrasah yang telah di tetapkan. Selanjutnya untuk menjalankan perannya, kepala Madrasah sebagai menejer pada saat penulis

mewawancarai dengan pertanyaan, “Sebagai Manajer, bagaimana saudara merencanakan, melaksanakan, mengontrol, mengevaluasi guru guru saudara agar menjaga guru yang profesional? Kepala Madrasah Negeri 1 Lampung Timur beliau mengatakan:

“Menejer pada hakekatnya mengatur SDM guru yang ada untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dibuat bersama maka itu yang saya lakukan sebagai berikut, (1) menyusun rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, (2) memberdayakan tenaga guru yang ada sesuai dengan Job diskripsi, dengan menyusun organisasi sekolah, (3) menggerakkan guru dengan melaksanakan tugas yang jelas serta meminta pertanggung jawaban setiap tindakan yang dilakukan guru member kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya, melalui berbagai kegiatan termasuk untuk sesuai bidang yang diampunya, (4) mendorong dan berupaya melibatkan guru dalam kegiatan sekolah (partisipatif) (5) mengoptimalkan sarana pendidikan secara maksimal, seperti guru diwajibkan untuk kunjung perpustakaan, minimal tiap minggu sekali, guru mengerakkan siswa untuk mencintai masjid sebagai sumber belajar dll.”⁹,

Selanjutnya penulis tanyakan kepada bapak imam bagaimana bapak mengorganisir madrasah ini hingga dapat berjalan dengan baik seperti ini? Daripertanyaan tersebut penulis mendapatkan jawaban:

” Tentu tidak mudah untuk mengorganisasikan semua hingga madrasah ini bisa berjalan dengan baik, pertama yang saya lakukan tentu saya harus punya rencana yang jelas dan tersusun dalam dokumen pengembangan madrasah ini, selanjutnya saya susun team work untuk melakukan rencana tersebut dan dibuatlah team kerja/pelaksana setiap program, dan team kerja harus mempertanggung jawabkan setiap kegiatan yang dilakukan sesuai dengan job discripsi yang telah di sepakati dan harus membuat laporan”.¹⁰

Selain pertanyaan di atas penulis juga tanyakan bagaimana melakukan controlling kepada guru-guru disini? Jawaban yang peneliti dapat adalah, ”

⁹Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

¹⁰Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30..

pertama saya percaya kepada team saya untuk melakukan yang terbaik terhadap kegiatan yang telah menjadi program, selanjutnya kadang melihat secara langsung kegiatan-kegiatan yang dilakukan guru, dan yang terakhir saya melihat dan mencontrol melalui laporan yang di buatnya”.¹¹

Kendala yang bapak hadapi selama menjalankan peran menejer ini menurut bapak apa, begitu pertanyaan selanjutnya yang kami tanyakan, jawab beliau,” kendalanya adalah pertama tidak tepatnya kita menempatkan orang atau guru dalam menjalankan program tersebut, karena kekurangan personil yang betul betul kompeten, kedua anggaran yang di pakai harus menunggu bos cair, sehingga program tidak dapat dilaksanakan tepat waktu”.¹²

Pada kesempatan yang berbeda saat penulis tanyakan kepada guru tentang peran kepala Madrasah sebagai seorang Menejer dengan pertanyaan, bagaimana kepala madrasah saudara dalam peranya sebagai seorang menejer untuk mengarahkan guru -guru disini menjadi guru yang profesional?jawaban mereka adalah :

Informan kedua, mengatakan,”selain sebagai guru, saat ini saya beri tanggung jawab tambahan untuk memegang Pembina kegiantan, tugas ini di berikan kepada saya pada saat rapat awal tahun, begitu juga teman guru yang lainnya, mereka juga sama dengan saya diberi beban untuk membina kegitan ekstra yang ada, tentu tanggung jawab ini saya lakukan dengan sebaik baiknya karena kami juga dimintai pertanggung jawaban di akhir kegiatan yang kami lakukan atupun yang telah di programkan oleh sekolah. Hal ini menjadikan kami merasa sangat di hargai dan dapat mengembangkan apa yang menjadi bakat dan keahlian dari guru guru yang ada disini” selain kegiatan tersebut ada

¹¹Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

¹²Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

guru lain yang juga samamempunyai beban untuk mengurus ektra rohis, pengoptimalan sarana sangat di tekankan oleh kepala madrasah yang sekarang,¹³

Kemudian pertanyaan serupa saya tanyakan kepada informan ke tiga, dengan pertanyaan bagaimana kepala madrasah ini membimbing saudara dan guru disini menjadi professional, maka di jawab :Kami guru di ajak untuk menentukan langkah dan kebijakan apa yang akan dilakukan 1 tahun kedepan, membuat rencana jangka pendek, menengah, jangka panjang,dengan pembagian tugas yang sangat jelas, sehingga kami dalam bekerja punya gambaran dan tujuan yang jelas apa dan kemana kegiatan pembelajaran ini diarahkan. Pernah juga saya punya konflik kami dipanggil untuk menghadap untuk bermusyawarah langkah langkah apa yang diambil terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut. Kepala madrasah tidak menginginkan gurunya punya masalah yang bisa mengganggu aktifitas mengajarnya,sehingga dengan mencoba membantu tersebut siswa tidak dirugikan.¹⁴

Jawaban atas pertanyaan yang sama saat saya tanyakan kepada informan ke empat yang dilakukan kepala madrasah Aliyah MAN 1 Lampung Timur :Menyampaikan tentang bagaimana visi dan misi serta setrategi bagai mana MAN 1 Lampung Timur ini dapat berkembang, kemudian membuat rancangan tugas serta pembagian tugas yang diberiakn kepada guru, mengadakan rapat rapat kordinasi dengan pimpinan dan walikelas dalam tiap bulanya sebagai wujud pengorganisasian di madrasah ini, minta pertanggung

¹³ M.Zaeni ,Waka Kurikulum Man 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

¹⁴ Santoso, Guru MAN 1 Lampung Timur,wawancara pada tanggal 23 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30

jawaban kepada kami pada setiap akhir kegiatan, dengan membuat laporan tertulis maupun lisan. Kepala madrasah sangat perhatian kepada guru guru untuk melakukan kenaikan pangkat dan selalu mendukung dengan memberikan kemudahan dalam pelayanan, sering memberikan informasi kepada guru-guru bagi yang berminat untuk pengembangan karir, mengevaluasi kinerja guru melalui absen dan jurnal kelas, menyusun RAPBS bersama guru, dan melakukan serta membuat laporan keuangan dengan transparan dalam setiap kegiatan, mendelegasikan tugas kepada guru, memberikan konseling kepada guru yang bermasalah dalam keaktifan dan masalah lain, sehingga guru nyaman dibuat untuk mengerjakan tugasnya sebagai guru.¹⁵

Berdasarkan teori bahwa seorang kepala madrasah yang berperan sebagai menejer mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : (1) Menguasai Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP), (2) Bersama-sama guru menyusun program Madrasah untuk satu tahun kegiatan, (3) Menyusun jadwal pelajaran, (4) Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran, (5) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar dengan memperhatikan syarat-syarat dan norma-norma penilaian, (6) Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan (dinas Pendidikan), (7) Melaksanakan penerimaan murid baru berdasar ketentuan dari dinas pendidikan, (8) Mengatur kegiatan program bimbingan penyuluhan (BP), (9) Meneliti dan mencatat kehadiran murid, (10) Mengatur program-

¹⁵. Idris, guru MAN 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 1 september 2016 pukul 09.00 – 11.30.

program ko-kurikuler seperti UKS, kepramukaan dan sebagainya,(11)Merencanakan pembagian tugas guru, (12)Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat, dan mutasi guru,(13)Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personal Madrasah,(14)Memelihara pencatatan buku madrasah,(15)Merencanakan, mengembangkan dan memelihara alat pelajaran peraga,(16)Mengatur pemeliharaan gedung dan halaman madrasah,(17)Memelihara perlengkapan madrasah,(18)Mengatur dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan madrasah, (20)Memelihara dan mengembangkan hubungan madrasah dan masyarakat,(21)Memelihara dan mengatur penyimpanan arsip kegiatan madrasah. Sedang indicator yang di gunakan penulis untuk penelitian ini adalah *pertama* perencanaan peningkatan profesionalisme guru, *kedua* Pengorganisasian, *ketiga* Penggerakan, *keempat* Pengontrolan guru untuk meningkatkan profesionalisme,

Dari uraian dan paparan di atas bahwa kepala MAN 1 Lampung Timur dalam melakukan peranya sebagai menejer melakukan (1) menyusun rencana jangka pendek,jangka menengah dan jangka panjang,(2) memberdayakan tenaga guru yang ada sesuai dengan Job diskripsi,dengan menyusun organisasi sekolah, (3) menggerakan guru dengan melaksanakan tugas yang jelas serta meminta pertanggung jawaban setiap tindakan yang dilakukan guru member kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya,melalui berbagai kegiatan termasuk untuk sesuai bidang yang diampunya, (4)mendorong dan

berupaya melibatkan guru dalam kegiatan sekolah (partisipatif) (5)mengoptimalkan sarana pendidikan secara maksimal,seperti guru diwajibkan untuk kunjung perpustakaan, minimal tiap minggu sekali, guru mengerakkan siswa untuk mencintai masjid sebagai sumber belajar dll, ini didukung oleh data yang penulis dapatkan dari wawancara kepada informan yang telah dipaparkan diatas .

3). Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Adminstrasi mempunyai hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan,yang berupa pencatatan,penyusunan dan pendokumenan data seluruh program madarasah.Untuk itu kepala madrasah harus memiliki kemampuan pengelolan admistrasi dengan baik. Kememudian pada saat peneliti tanya yang hubunganya peran kepala madrasah sebagai Admistrator dengan pertanyaan, Sebagai Admistrator,apa yang bapak lakukan dalam mengelola admistrasi agar guru bapak menjadi profesional?disampaikan oleh kepala madrasah :Administrasi sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah.Memahami dan mengelola kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi hubungan masyarakat merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan secara efektif dan efesien. agar itu semua berjalan baik tidak mungkin saya melakukan sendiri tentu saya butuh tenaga lain yang membantu, tugas itu paling banyak dilakukan oleh staf tata usaha yang tentu

selalu berkoordinasi dengan saya, pembagian tugas yang efektif dan tenaga staf yang mumpuni tentu sangat membantu saya di pengeloaan ini ada 5 orang staf dan 1 orang kepala yang membantu saya dalam melakukan tugas tugas ini. Lebih –lebih yang hubunganya dengan personalia, saya sangat intens memperhatikan admistrasinya karena menyangkut dengan penghidupan dan kesejahteraan guru yang disini, tentu dengan harapan bila mereka kita perhatikan kesejahteraanya walau dalam bentuk admistrasi yang baik mereka akan bekerja dengan baik pula, selanjutnya berpengaruh terhadap kemajuan dan peningkatan profesionalisme mereka dan sekioah ini “.¹⁶

Selanjutnya untuk crosscek yang di sampaikan oleh kepala madrasah penulis coba menanyakan kepada infomanke *dua* sebagai berikut,apa saja yang dilakukan kepala madrasah ini sebagai Admistrator agar saudara dan guru guru disini menjadi professional, Jawaban yang peneliti dapat,”saya kurang lebih 15 tahun mengajar di MAN 1 Lampung Timur ini, pengalaman dan apa yang saya rasakan terkait dengan pelayanan admistrasi khususnya kepada guru saya rasakan cukup memuaskan, dimana kami sebagai guru hampir semua kebutuhan yang kami butuhkan untuk kegiatan belajar mengajar ,maupun berkas – berkas yang kami perlukan selau disiapkan, sepengetahuan saya kepala madrasah selalu berusaha mengembangkan kelengkapan admistrasi dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru,¹⁷

¹⁶Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

¹⁷ M.Zaeni, Waka Kurikulum Man 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

Jawaban yang diperoleh peneliti dari Informan *ke tiga* adalah, "beliau tidak serta merta, begitu saja percaya kepada tata usaha dalam admistrasi, beliau memahami bahwa lembaga yang baik tentu akan didukung dengan admistrasi yang baik pula, maka beliau selalu membina dan memantau kami sebagai staf, lebih lebih yang terkait dengan personalia, dari data pribadi, laporan, berkas berkas kegiatan pembelajaran harus disiapkan /dibuat, diarsipkan dengan baik, sehingga guru pada saat membutuhkan data, berkas tidak mengalami kesulitan dalam mencarinya¹⁸.

Selanjutnya kami tanyakan kepada informan *ke empat* dengan pertanyaan yang sama, sebagai Administrator, apa yang dilakukan kepala madrasah saudara dalam mengelola Admistrasi agar guru saudara menjadi professional. Jawaban yang penulis dapatkan adalah, "dalam menjalankan peranya Kepala madrasah disini dibantu oleh 1 orang kepala Tata Usaha, 6 orang staff. Sering sekali mengadakan rapat, untuk peningkatan pelayanan ke Tata Usahan kepada guru, siswa, dan masyarakat serta Alumni yang nmembutuhkan. Dirancanakannya program program yang harus dilakukan oleh dalam setahun oleh staf ,pembagian tugas pelayanan kepada masing masing warga sekolah yang membutuhkan, terkait dengan peningkatan profesional guru khususnya banyak hal yang di perhatikan dan dilaksanakan menyusun program, urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan, mengangkat pegawai, mempromosikannya, menetapkan atau menerima pegawai baru, pembagian tugas-tugas anggota staf Madrasah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi,

¹⁸Santoso, guru MAN 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal, 23 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30

penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan”.¹⁹

Berdasarkan teori kepala madrasah yang punya peran Administrator mempunyai tugas dan kewajiban dalam rangka meningkatkan profesional guru adalah sebagai berikut : *Petama*, Membuat Perencanaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya adalah menyusun program, urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf Madrasah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf Madrasah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.*Kedua*Menyusun Struktur Organisasi Sekolah Organisasi memainkan peranan penting dalam fungsi administrasi karena merupakan tempat pelaksanaan semua kegiatan administrasi.Selain itu, dilihat dari fungsinya organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugasnya masing-masing.Penyusunan organisasi merupakan tanggungjawab kepala sekolah sebagai administrator pendidikan.Sebelumnya ditetapkan, penyusunan organisasi itu sebaiknya dibahas bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh benar-benar kesepakatan bersama.Selain menyusun struktur organisasi, kepala sekolah juga bertugas untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang pada

¹⁹Idris, M.Kim,Guru MAN 1 Lampung Timur, wawancara, pada tanggal ,1 September 2016 pukul 09.00 – 11.30.

setiap anggota administrasi sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang ada. *Ketiga*, Koordinator dalam Organisasi Sekolah Pengoordinasian organisasi sekolah ini merupakan wewenang dari kepala sekolah. Dalam pengoordinasian ini juga sebaiknya kepala sekolah bekerja sama dengan berbagai bagian dalam organisasi agar pengoordinasian yang dilakukan dapat menyelesaikan semua hambatan dan halangan yang ada. *Keempat*, Mengatur Kepegawaian dalam Organisasi Sekolah Berbagai tugas yang berkenaan dengan kepegawaian sepenuhnya merupakan wewenang kepala sekolah. Dia memiliki wewenang untuk mengangkat pegawai, mempromosikannya, menetapkan atau menerima pegawai baru. Pengelolaan kepegawaian ini akan berjalan dengan baik bila kepala sekolah memperhatikan kesinambungan antara pemberian tugas dan dengan kondisi kemampuan pelaksanaannya. Sedang indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *pertama* Mengelola Kurikulum, *kedua* Mengelola Administrasi Peserta Didik, *ketiga* Mengelola Administrasi Personalia, *keempat* Mengelola Administrasi Sarana-Prasarana, *kelima* Mengelola Administrasi Kearsipan, *keenam* Mengelola Administrasi Keuangan

Berdasarkan uraian dan paparan diatas kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Timur dalam melakukan tugasnya sebagai administrator tergambar dari wawancara sebagai berikut: pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah, mengelola kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi hubungan masyarakat. agar itu semua

berjalan baik tidak mungkin saya melakukan sendiri tentu saya butuh tenaga lain yang membantu , pembagian tugas pelayanan kepada masing masing warga sekolah yang membutuhkan, terkait dengan peningkatan profesional guru khususnya banyak hal yang di perhatikan dan dilaksanakan menyusun program, urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan,mengangkat pegawai, mempromosikannya, menetapkan atau menerima pegawai baru, pembagian tugas-tugas anggota staf Madrasah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

4). Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran,sehingga pencapaian sekolah bermuara kepada efektifitas dan efesiensien pembelajaran.Pembelajaran bisa efektifitas dan efesien membutuhkan pengawasan dan pengendalian.Pengawasan dan pengendalian di sekolah tentu dapat dilakukan oleh kepala madrasah yang berperannya sebagai supervisor.

Hasil wawancara penulis kepada Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Timur pada saat dirumahnya dengan pertanyaan,“Sebagai supervisor,apa dan bagaimana saudara merancang, melakukan dan memanfaatkan supervisi tersebut untuk guru saudara?,beliau katakan :

“Supervisi saya lakukan hampir tiap hari,kepada guru dalam rangka untuk meningkatkan profesionalisme dan efektifitas belajar, karena

guru saya adalah PNS tentu membutuhkan DP3 sebagai alat penilaian dan evaluasi mereka bekerja, sekaligus alat control bagi mereka untuk bisa maju, dengan begitu tentu mereka akan sungguh menjalankan tugasnya sebagai guru. Selain penilaian melalui DP3 dalam rangka pengendalian dan pengawasan saya melakukan diskusi kelompok untuk memecahkan masalah masalah yang terjadi, diskusi ini biasanya dengan saya memanggil waka kurikulum, waka kesiswaan dan staf, sehingga hasil diskusi tersebut, langsung tersosialisasi kepada bawahan, setrategi lain yang saya lakukan adalah kunjungan kelas yang sudah saya jadwal untuk secara langsung bagaimana proses kegiatan pembelajaran itu dilakukan oleh guru, selanjutnya bila terjadi hal yang ganjil atau tidak sesuai dengan aturan maka saya melakukan pembicaraan pribadi dengan guru yang bersangkutan, pembicaraan pribadi ini tentunya bersifat bimbingan konseling, sehingga masalah masalah yang menghambat profesionalisme guru dapat teratasi.²⁰

Untuk mengetahui apakah kepala madrasah melakukan perannya sebagai supervisor, peneliti tanyakan kepada guru yang telah kami tunjuk sebagai informan *kedua* dengan pertanyaan “Sebagai supervisor, apa dan bagaimana Kepala madrasah saudara merancang, melakukan, dan memanfaatkan supervisi agar gurunya menjadi profesional?, Jawaban dari pertanyaan tersebut adalah, ”menyadari bahwa tugas guru yang professional itu tidak mudah maka perlu pengawasan yang sangat serius dari pimpinan, pengawasan tersebut tentu dalam hal untuk meningkatkan tingkat professional kami agar dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, yang sering dirasakan dari apa yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah kunjungan kelas, dimana guru dinilai dan dilihat secara langsung oleh kepala madrasah, dari mulai membuka pelajaran, menyamapaikan materi, tehnik bertanya, evaluasi samapai menutup pelajaran, kemudian dari hasil

²⁰Imam Sakroni, Kepala Madrasah Negeri 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 20 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

evaluasi kunjungan kelas tersebut, guru di panggil dan di ajak diskusi terkait kekurangan dan kelebihan dari apa yang telah kami lakukan, dan diberi masukan-masukan yang tentu sangat membantu guru, untuk menjadi lebih professional".²¹

Pada waktu yang berbeda penulis tanyakan kepada Informan *ketiga*, yang lain yang saat itu lagi beristirahat di kantin madrasah, dalam wawancara terungkap apa peran madrasah sebagai seorang supervisor, petikan wawancara tersebut adalah

Saya mengajar kelas X sampai kelas XII, sebanyak 5 kelas, sebagai guru tentu saya harus tunjukkan keseriusan saya menjadi guru, yang biasa saya lakukan sebelum mengajar tentu saya membuat rencana pembelajaran yang harus diketahui oleh kepala madrasah, saya sering diajak sering dan di arahkan terkait rencana dan program pembelajaran yang saya buat, kepala Madrasah tidak mau memberi menandatangani RPP yang saya buat kalau menurut beliau masih kurang benar. Pernah satu saat itu saya lagi memberikan materi tentang dasar- dasar bermain basket. Beliau melihat cara dan bagaimana saya menyampaikan tehnik dasar tersebut, setelah selesai saya di panggil, dan saya di Tanya terkait denga apa yang saya berikan kepada siswa di lapangan tadi, kemudian beliau banyak memberikan masukan tentang cara untuk memberikan materi tersebut agar siswa dapat mengikuti dengan baik dan benar. Sering saya di beri masukan, dibimbing, arahan, kadang juga di ajak untuk berdiskusi untuk bagaimana saya dapat mengajar dengan baik dan professional.²²

Untuk menambahkan informasi tentang bagaimana kepala madrasah negeri 1 Lampung timur ini melakukan tugasnya sebagai supervisor, penulis juga menanyakan kepad informan selanjutnya Informan *keempat*, dengan pertanyaan bagaimanamelakukan penilaian kepada guru. Jawaban yang penulis

²¹M.Zaeni Guru dan Waka Kurikulum MAN 1 Lampung Timur, *wawancara* pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

²²Santoso, Guru MAN 1 Lampung Timur, *wawancara* pada tanggal, 23 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

peroleh, ”apa yang guru alami dan rasakan atas perlakuan kepala madrasah ini sebagai seorang supervisor adalah usaha menstimulirguru-guru untuk mengajar dan menyiapkan kegiatan belajar dengan maksimal, mengkoordinir semua kegiatan kegiatan madrasah dalam rangka mencapai tujuan madrasah yang telah disepakati, dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru, baik secara individuil maupun secara kolektif, agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, membantu para guru dalam mcmenuhi kebutuhan belajar murid, membantu guru dalam menggunakan alat-alat dan metode mengajar, membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri, membantu guru dalam rangka kenaikan jabatan,membantu guru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang guruemban, membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dimana guru harus pandai bergaul dengan masyarakat, dan membantu guruagar waktu dan tenaga guru dicurahkan sepenuhnya dalam membina madarasah ini.²³

Berdasarkan teori yang harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai seorang supervisor adalah: *Pertama* pembinaan kurikulum sekolah pembinaan kurikulum sekolah harus diperhatikan dalam kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah karena kagiatan supervisi dilakukan berdasarkan kurikulum sekolah. Oleh karena itu, pembinaan kurikulum

²³Idris, Guru MAN 1 Lampung Timur, *Wawancara* pada tanggal 1 September 2016 pukul 09.00 – 11.30.

harus dilakukan dan diupayakan agar tidak tertinggal zaman serta memenuhi tuntutan seluruh personal organisasi dan masyarakat. Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor bertugas untuk membimbing para guru dalam menantukan bahan pelajaran untuk meningkatkan potensi siswa, membimbing guru-guru dalam penilaian berupa cara dan metode yang digunakan. *Kedua* Pembagian Tugas Kepada Guru Sebelum membagikan tugas kepada guru-guru, kepala sekolah terlebih dahulu harus mengetahui jumlah guru yang akan memberikan pelajaran di sekolah, apakah perlu ditambah, apakah memerlukan guru-guru honorer. Bila semua telah diketahuinya, kepala sekolah dapat memulai pembagian tugas-tugas pada mereka. Pembagian ini dilakukan dengan cara penetapan sistem guru kelas, sistem guru bidang studi, dan sistem campuran antara keduanya. Indikator yang di gunakan pada penelitian ini adalah *pertama* Menyusun Supervisi, *kedua* melaksanakan Supervisi, *ketiga* Menfaatkan Supervisi dan penelitian, *keempat* Melakukan usaha perbaikan melalui supervise.

Berdasarkan uraian dan paparan diatas sebagai seorang supervisor kepala MAN 1 Lampung Timur telah melakukan hal hal sebagai berikut : *pertama* penilaian melalui DP3 dalam rangka pengendalian dan pengawasan , *kedua* melakukan diskusi kelompok untuk memecahkan masalah masalah yang terjadi, diskusi ini biasanya dengan saya memanggil waka kurikulum, waka kesiswaan ,dan staf, sehingga hasil diskusi tersebut, langsung tersosialisasi kepada bawahan, *Ketiga* kunjungan kelas yang sudah saya jadwal untuk

secara langsung bagaimana proses kegiatan pembelajaran itu dilakukan oleh guru. *Keempat* melakukan pembicaraan pribadi dengan guru yang bersangkutan, pembicaraan pribadi ini tentunya bersifat bimbingan konseling,

5). Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader

Kepala madrasah sebagai seorang leader tentu mempunyai kemampuan untuk memberikan petunjuk dan pengawasan, membuka komunikasi dengan bawahan, mendelegasikan tugas, membagi kerjaan, merencanakan sampai dengan mengevaluasi guru dalam mengajar. Kemampuan kepala madrasah sebagai seorang leader dapat di analisis dari kepribadianya, visi dan misi Madrasah nya, kemampuan mengambil keputusan, teladan, berjiwa besar tingkat emosi yang stabil dan lain lain. Hasil wawancara terkait dengan implementasi peran kepala madrasah sebagai seorang leader dengan pertanyaan “Sebagai Leader, bagaimana saudara memimpin, mengambil keputusan, berkomunikasi, dengan guru saudaratergambarimplementasi perannya sebagai leader dari hasil wawancara berikut:

Kepala madrasah diangkat pada tahun 2014, dengan pengangkatannya karena menggantikan posisi kepala madrasah yang lama pensiun, beliau melanjutkan visi dan misi kepala madrasah yang lama karena pada saat perumusan visi dan misi itu beliau langsung ikut berpartisipasi menyusunnya. hari pertama menjabat kepala madrasah yang lakukan adalah mengumpulkan guru-gurunya untuk minta dukungan dan kerja samanya dalam

rangka mewujudkan kembali visi misi kepala madrasah yang lama yang menurut beliau masih relevan dengan kondisi saat ini. Tentu saat itu tidak lupa beliau sampaikan kepada guru-gurunya bahwa, pasti ada perbedaan gayanya dan gaya kepala madrasah yang lama dalam menjalankan operasional kegiatan belajar mengajar ini. Guru dihimbau mengikuti gaya kepemimpinannya, jangan di andingkan dengan yang lama, yang di harapkan ingin disiplin guru di tingkatkan, semuanya sudah siap hadir di madrasah ini sebelum pukul 07.00, walau kita masuk jam 07.30 WIB. Semua guru wajib mengikuti upacara bendera pada hari senin, absen kita buat dua kali masuk dan waktu pulang. semua keputusan yang terait dengan prinsip wajib tahu. semua guru wajib bisa menggunakan teknologi dalam mengajar, juga disampaikan beliau siap dikritik, diberimaksudkan, diajak diskusi terkait dengan pencapaian visi dan misi madrasah ini.

Di katakana oleh kepala MAN 1 Lampung Timur ini tentang pemimpin adalah: Seorang pemimpin kalau mengacu kepada surah Al-Fatehah yang selama ini saya fahami adalah

بِسْمِ يَوْمِ مَلِكِ ۝ الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ ۝ الْعَلَمِينَ ۝ رَبِّ لِيْلَهُ الْحَمْدُ ۝ الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ ۝ اللَّهُ بِسْمِ عَلَيْهِمْ أَنْعَمْتَ الَّذِينَ صَرَطَ ۝ الْمُسْتَقِيمِ الصَّرَطِ أَهْدِنَا ۝ نَسْتَعِينُ ۝ وَإِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ ۝ أَلِ الضَّالِّينَ وَلَا عَلَيْهِمُ الْمَغْضُوبِ غَيْرِ

- 1) Dengan menyebut Nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang
- 2) Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam.
- 3) Maha Pemurah lagi Maha Penyayang.

- 4) Yang menguasai di hari Pembalasan.
- 5) Hanya Engkaulah yang kami sembahdan hanya kepada Engkaulah kami meminta pertolongan.
- 6) Tunjukilah Kami jalan yang lurus,
- 7) (yaitu)jalan orang-orang yang telah Engkau beri nikmat kepada mereka; bukan (jalan) mereka yang dimurkai dan bukan (pula jalan) mereka yang sesat.²⁴

Petama Seorang pemimpinituapa yangdilakukan karena melaksanakan perintah Allah, karena kita Kholifah di muka bumi maka kita wakilnya Allah dalam berbuat atas kehendaknya Allah, jadi seorang pemimpin itu tak pernah putus asa menghadapi berbagai problem dan masalah, *Kedua* pemimpin itu bila pingin mendapat pujian maka harus punya sifat lebih, lebih kasihnya dan lebih sayang kepada bawahannya, *Ketiga* karena dia menyadari bahwa pujian yang dia dapatkan itu tanpa ada bawahan tidak mungkin dia dapatkan dengan baik, maka seorang pemimpin harus loyal kepada bawahannya.*Keempat* pemimpin itu harus siap berkorban karena tempat tumpuhan terakhir dari permasalahan, tempat terakhir untuk ambil sikap dan keputusan jangan sampai salah keputusannya,karena kepala Madrasahlah tempat tertinggi untuk segala permasalahan di lembaga itu, *Kelima* seorang pemimpin itu jangan hanya bisa menyalahkan, tapi harus bisa memberikan jalan keluar yang lurus dan terbaik.Itulah yang saya coba untuk aplikasikan dalam saya memimpin madrasah ini ²⁵

Untuk mendapatkan informasi lebih lanjut tentang peran kepala madrasah sebagai seorang leader saya juga tanyakan kepada informan *kedua* dengan pertanyaan “sebagai leader apa yang dilakukan kepala madrasah ini dalam rangka menjadikan saudara guru yang profesional? Informan kedua memberikan jawaban ,“Sebagai seorang pemimpin tentu mempuyai gaya dan teori masing masing,ada kelebihan dan ada kekurangan itu wajar wajar saja, menurut *informan kedua* selama madrasah ini di pimpin beliau banyak hal yang sepakati, beliau ini banyak melakukan pedelegasian tugas kepada

²⁴ Al Qur'an Op.Cit h.1

²⁵Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, *wawancara* tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

bawahan dengan aturan aturan yang tegas, sesuai job yang telah di sepakati, tidak ada kata tidak jika itu untuk peningkatan kompetensi guru maupun siswa, orangnya sabar, banyak bersama dewan guru di banding ber diruangnya, teguran secara langsung di sampaikan jika pada saat belajar kita masih ngobrol di kantor, kepentingan siswa selalu di utamakan dan agar mereka tidak di rugikan, untuk peningkatan professional gurunya, beliau slalu mengatakan “bahwa tugas kita ini adalah tugas *amanah* dari Allah, untuk menjadikan siswa kita ini mempunyai akhlak maka kita harus sungguh sungguh, berjihad melawan jahiliyah modern dengan berjibaku, kita juga harus menyampaikan yang *shidiq* /benar itu benar dan kebenaran itu bisa diterima dengan baik oleh hati yang bersih, untuk itu sifat *tablig* harus kita jalankan dalam mengajar, selanjutnya agar bisa menyampaikan dengan baik maka guru harus *fathonah*/cerdas, kreatif Tentu saja seorang guru harus memiliki tingkat kecerdasan yang memadai. Karena kecerdasan itulah yang akan membantunya mengelola dan memanage ketugasnya. Dan sebuah leadership dari seorang guru yang cerdas akan menjadi solusi dari setiap persoalan orang yang dididiknya”.²⁶

Sambil observasi data data penulis juga bertemu dengan informan yang ketiga, pertemuan itu juga tidak penulis sia-siakan untuk menggali lebih jauh bagaimana peran kepala madrasah sebagai seorang leader di madrasah MAN 1

²⁶M.Zaeni Guru dan Waka Kurikulum MAN 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

Lampung Timur ini. ya ajukan kepada informan *ketiga* dengan pertanyaan yang sama “apa yang dilakukan kepala madrasah ini dalam rangka saudara menjadi guru yang profesional? Jawaban informan tersebut,” kepala madrasah adalah seseorang yang diberi kedudukan tertentu dan dan bertindak sesuai dengan kedudukannya tersebut. Kepala Madrasah juga adalah seorang ahli dalam organisasi / masyarakat yang diharapkan menggunakan pengaruh dalam melaksanakan dan mencapai visi dan misi madrasah ini. Dia adalah memimpin dan bukan menggunakan kedudukan untuk memimpin. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu peranan dan proses mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan Menurut Islam Kepemimpinan dalam Islam merupakan usaha menyeru manusia kepada amar makruf nahi mungkar, menyeru berbuat kebaikan dan melarang manusia berbuat keburukan, menyeru berbuat kebaikan dan melarang manusia berbuat keburukan. Artinya kepala madrasah harus mampu mengarahkan guru yang dipimpinnya untuk profesional dalam menyampaikan pelajaran, mampu menyampaikan kebenaran menunjukkan kepada siswa mana yang baik dan benar. Karena MAN 1 Lampung Timur merujuk pada ajaran Islam tentu kepemimpinannya menurut Islam adalah perwujudan dari keimanan dan amal saleh. Oleh itu kepala madrasah sebagai pemimpin tidak mementingkan diri, kelompok, keluarga, kedudukannya dan hanya bukan bertujuan untuk kebendaan, penumpukan harta, bukanlah kepemimpinan Islam yang sebenarnya meskipun si pemimpin tersebut beragama Islam, berlabelkan Islam kalau berlawanan dengan cara cara islam

dalam memimpin. Sebagaimana dipahami, bahwa tidak semua orang layak, mampu atau berhak memimpin. Kepemimpinan adalah bagi dia atau mereka yang layak dan berhak saja. Sejumlah pendapat mengatakan bahwa dianggap telah melakukan satu pengkhianatan terhadap agama apabila diangkat seorang pemimpin yang tidak layak. Kalau dilihat dari sudut kelayakan tentu kementrian agama yang berhak memberikan alasannya, beliau sudah cukup lama menjabat wakil, dan persyaratan lainnya dah mencukupi, kalau yang saya rasakan kelayakan sebagai leader terpenuhi seperti berikut: persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan. Lebih lanjut saya tanyakan apa kriteria yang bapak tahu tentang pemimpin itu? Jawabannya adalah, "Kriteria pemimpin dalam suatu organisasinya adalah: pribadi yang harus memiliki kelebihan, yaitu: (1) kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau Verbal Facility, keaslian, kemampuan menilai. (2) Punya restasi, gelar sarjana, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga. (3) Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya asrat untuk unggul. (4) aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor. (5) Mempunyai kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar..²⁷

²⁷Santoso, Guru MAN 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal, 23 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

Kemudian Informan yang *keempat*, saat ditanya tentang kepala madrasah dengan pertanyaan, sebagai *leader* apa yang dilakukan kepala madrasah ini dalam rangka menjadikan saudara guru yang profesional? Jawabannya adalah yang guru alami dan guru rasakan terkait dengan pertanyaan apa yang dilakukan kepala madrasah ini dalam rangka saudara menjadi guru yang profesional adalah (1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan di tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan. (2) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang study madrasah atau mata pelajaran di madrasah ini berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum (3) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/ metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa. (4) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa. (5) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran, contoh memanfaatkan alam sebagai sumber belajar, selain laboratorium yang telah ada dan yang lainnya. (6) Memotivasi guru di madrasah ini untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran contohnya dengan mengadakan pembuatan power point

untuk pembelajaran, membuat web site, memanfaatkan email untuk tugas kepada anak dan yang lainnya”.²⁸

Berdasarkan teori seorang kepala Madrasah sebagai pemimpin, mempunyai peran sebagai berikut: (1) Sebagai pelaksana (executive). (2) Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (3) perencana (planner), (4) Sebagai kepala Madrasah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan. (5) Sebagai seorang ahli (expert) Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (6) Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (contoller of internal relationship), (7) Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha mambangun hubungan yang harmonis. (8) Mewakili kelompok (group representative) Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya. (9) Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman. Ia harus membesarkan hati guru guru yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya. (10) Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and modiator) Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima

²⁸Idris, Guru MAN 1 Lampung Timur, *Wawancara* pada tanggal 1 September 2016. September 2016 pukul 09.00 – 11.30.

pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya. (11)Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya. (12)Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (ideologist) Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistik, sehingga dalam.Senjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan. (13)Bertindak sebagai ayah (father figure) Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya. Indicator dalam penulisan penelitian ini adalah *pertama* Memahami kondisi guru, karyawan, siswa, *kedua* Memiliki Visi dan memahami Misi Sekolah, *ketiga* Mampu mengambil keputusan, *keempat* Kemampuan berkomunikasi.

Kenyataan yang ada dilapangan berdasarkan uraian dan paparan banyak hal yang memang telah dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Timur ini,dalam melakukan peranya sebagai leader meliputi: *pertama* rapat kordinasi mengumpulkan teman teman untuk minta dukungan dan kerja samanya.*Kedua* menyampaikan visi misi. *Ketiga* disiplin guru di tingkatkan, semuanya sudah siap hadir di madrasah ini sebelum pukul 07.00, walau kita masuk jam 07.30 WIB.Semua guru wajib mengikuti upacara bendera pada hari senin, absen kita buat dua kali masuk dan waktu pulang.*Keempat* keputusan yang terait dengan prinsip saya wajib tahu .semua

guru wajib bisa menggunakan teknologi dalam mengajar, juga saya sampaikan saya siap dikritik, diberimasukan, *kelima* komunikasi dengan diskusi terkait dengan pencapaian visi dan Misi Madrasah ini. Temuan yang didapatkan dalam peran sebagai seorang leader kepala MAN 1 Lampung Timur tidak hanya berpatokan dengan teori yang umum, namun pada kenyataan di lapangan ditemukan bahwa orientasi kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Timur ini adalah orientasi berbasis Islam, sehingga beliau berupaya mengaplikasikan kepemimpinan yang, shidiq, jujur, tabliq, fatonah, dan juga berupaya untuk mewujudkan kepemimpinan yang diamanahkan berdasarkan pada kajian surat Al-Fatihah.

6). Peran Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul dan profesional yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, saat penulis menanyakan kepada kepala Madrasah Aliyah 1 Lampung Timur dengan pertanyaan “Sebagai inovator, apa saja yang telah saudara lakukan untuk inovasi/pembaharuan agar guru saudara profesional? dikatakan bahwa :

“Pertama yang saya lakukan agar mereka termotivasi untuk menjadi profesional adalah memberikan job yang jelas dengan pembagian tugas yang jelas, aturan yang jelas dan pertanggung jawaban yang jelas, disini telah terbagi dengan baik tugas dan tanggung jawab tersebut, sehingga bila ada masalah yang terjadi saya tidak terjun langsung menangani permasalahan yang ada, saya hanya memberikan masukan, arahan, bagaimana permasalahan itu agar dapat terselesaikan. *Kedua* orang kerja itu pingin penghargaan, sebagaimana Allah juga

memberikan *reward* dan *punishment* pada manusia yang ada pada surat Al An'am ayat 160:

﴿يُظَلِّمُونَ لَا وَهُمْ مِثْلَهَا إِلَّا تُجْزَىٰ فَلَا بِالسَّيِّئَةِ جَاءَ وَمِنْ أَمْثَالِهَا عَشْرُ قَلِيلٍ بِالْحَسَنَةِ جَاءَ مَنْ



Artinya “Barangsiapa membawa amal yang baik Maka baginya (pahala) sepuluh kali lipat amalnya; dan Barangsiapa yang membawa perbuatan jahat Maka Dia tidak diberi pembalasan melainkan seimbang dengan kejahatannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan).²⁹

Dan surah Hud(11) ayat 15 yang berbunyi:

﴿يُبَخْسُونَ لَهَا وَهُمْ فِيهَا أَعْمَلُهُمْ إِلَيْهِمْ نُوفِرُ بِهَا الدُّنْيَا الْحَيَاةَ يَرِيدُ كَانَ مَنْ

Artinya, Barangsiapa yang menghendaki kehidupan dunia dan perhiasannya, niscaya Kami berikan kepada mereka Balasan pekerjaan mereka di dunia dengan sempurna dan mereka di dunia itu tidak akan dirugikan.³⁰

Juga dikatakan oleh kepala MAN 1 Lampung Timur ini adalah menghargai mereka berusaha memberikan *reward* yang bisa mencapai maksimal tujuan yang telah ditetapkan. Absensi, loyalitas, kreatifitas, teladan, prestasi kerja itu yang menjadi acuan memberikan *reward*, bagi guru bidang study mendapatkan nilai tertinggi sering kita berikan *reward* prestasi, disini sudah kurang lebih 5 kali memberikan hal itu, karena prestasi bidang study saat ujian nasional tertinggi di lampung .selain *reward* saya pernah memberikan *punishment* kepada guru karena absen yang terlalu banyak, dengan menunda kenaikan pangkatnya. *Ketiga* memberikan kebersamaan dan kekeluargaan setelah akhir semester atau akhir tahun dengan berbagai kegiatan bersama

²⁹ Al qur'an , opcit h.201

³⁰ Ibid h.299

keluarga, seperti lomba- lomba permainan beserta keluarga, rekreasi beserta keluarga, mancing bareng .*Keempat* mengajak para guru untuk melihat sekolah yang lebih baik,sehingga mereka mempunyai wacana dan model yang baru yang bisa di contoh dan di lakukan di madrasah ini.³¹

Untuk mendapatkan informasi lebih lanjut saya juga menanyakan kepada informan – informan untuk menggali lebih lanjut yang dilakukan oleh kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung timur sebagaimana wawancara berikut dengan pertanyaan “Sebagai inovator, apa saja yang telah lakukan oleh Kepala Madrasah ini untuk inovasi/ pembaharuan agarsaudara dan guru menjadi professional?.*Informan kedua* memberikan informasi: beliau banyak ide, yang kadang di sampaikan dalam rapat, ide ide itu kadang di tuangkan dalam paparan beliau dalam menyampaikan masalah yang ingin dilakukan dalam rangka untuk memberikan tugas kepada guru, ide yang di sampaikan selama ini sangat menarik untuk dilakukan sehingga guru yang disini merasa bahwa enjoy dengan langkah langkah yang beliau lakukan. Beliau selalu memberikan rincian yang jelas dan gamblang informasi kepada guru di sini, tentang program kerja yang akan dilakukan, namun jika mengalami suatu masalah biasanya kami diajak berembuk,bermusyawarah untuk menyusun langkah- langkah yang tepat untuk mencapai penyelesaian permasalahan yang teguru yang jadi,trobosan demi trobosan yang beliau lakukan agar guru lebih

³¹Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

professional seperti, pembagian jam mengajar bagi guru yang telah sertifikasi di utamakan, memberikan jam tambahan yang sesuai dengan bidang yang di ampu bila teganjai dalam dapodik.Selain dari itu beliau memberikan contoh yang patut di tiru untuk memotifasi teman teman guru, dengan berangkat lebih awal dan pulang lebih akhir, pekerjaan dikerjakan dengan rapi dan baik, untuk pembelajaran guru di berikan motivasi selalu untuk meng up date dirinya dengan berbagai sarana dan kegiatan di sekolah.Pengadadaan sarana yang mendukung professional guru dalam kerja selalu di utamakan,LCD, computer, alat- alat laboratorium, buku buku referensi siswa, dan guru diupayakan.Sehingga semangat untuk menjadi professional menjadi meningkat.³²

Selanjutnya penggalian tentang peran kepala madrasah sebagai inovator di MAN 1 Lampung Timur ini , juga saya tanyakan kepada informan *ketiga*dengan pertanyaan yang sama” Sebagai inovator, apa saja yang telah lakukan oleh kepala madrasah ini untuk inovasi/ pembaharuan agarsaudara dan guru menjadi professional ?informasi yang diperoleh dari pertanyaan diatas adalah:banyak hal yang baru yang guru rasakan setelah adanya pergantian dari kepala madrasah yang lama, kepala yang baru ini mengedepankan azas kekeluargaan dalam melakukan setiap kegiatan, berusaha melakukan yang terbaru dalam hal pembelajaran, memberikan contoh dan

³²M.Zaeni, Waka Kurikulum MAN 1 Lampung Timur, *wawancara* pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

teladan dalam keaktifan, untuk menjadikan guru gurunya menjadi profesional, kepala madrasah mengadakan trobosan-trobosan bekerjasama dengan instansi terkait untuk bisa membekali guru melalui pelatihan pembelajaran, mengirim guru untuk membentuk KKG, di lingkungan madrasah di Lampung Timur, kadang kepala sekolah mendelegasikan kepada guru-guru untuk melakukan pekerjaan dalam rangka memberikan kesempatan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, secara birokrasi kepala madrasah berusaha tidak mempersulit bawahannya untuk menghadap dan mengadakan permasalahan yang terjadi, berusaha menyelesaikan masalah setiap kendala yang di keluhkan, memberi kesempatan membela setiap ada kesalahan, berupaya memberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan, berusaha memberikan reward pada keberhasilan, memberikan punishment pada kegagalan,³³

Untuk lebih menggali implementasi peran inovatornya peneliti juga tanyakan kepada informan *keempat* dengan pertanyaan “Sebagai inovator, apa saja yang telah lakukan oleh kepala madrasah ini untuk inovasi/ pembaharuan agar saudara dan guru menjadi professional” ?. Informasi yang diperoleh dari *Informan keempat* adalah: Yang guru rasakan dan lihat apa yang dilakukan oleh kepala madrasah ini adalah di bidang tujuan mencoba mengembangkan visi dan misi sekolah kearah pembenahan akhlak anak

³³Santoso, Guru MAN 1 Lampung Timur, *wawancara* pada tanggal, 23 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

dengan menamamkan kebiasaan berdasarkan ajaran islam, seperti kewajiban anak untuk sholat berjamaah, sholat jum'at di sekolah, disiplin masuk dan keluar kelas, tertib dalam seragam dll. Inovasi pada waktu belajar, seperti pemanfaatan waktu sebelum belajar membaca Alqur'an, sholat dhuha berjamaah, sore hari banyak banyak diprogramkan untuk kegiatan extra kurikuler dengan data banyaknya guru ekstra kurikuler yang direkrut untuk hal itu. Inovasi di bidang kurikulum, informasi tentang perubahan kurikulum segera di tindak lanjuti dengan pelatihan akan kurikulum baru, dengan perubahan pembuatan perangkat pembelajaran, mengikutkan gurunya untuk work shop kurikulum baru, biasanya guru jarang membuat RPP, melalui kesepakatan bersama bahwa guru wajib membuat RPP dengan menggunakan dana BOS untuk biaya pembuatan RPP.³⁴Selain inovasi di bidang pengajaran inovasi apa yang di lakukan di bidang hubungan dengan masyarakat sekitar, jawabnya:

”Kalau selama ini belum pernah ada bakti sosial tahun ini ada bakti sosial dengan membantu pemugaran rumah masyarakat dengan mengerakkan potensi osis untuk berinfak dan shodaqoh, inovasi dala bidang sosial yaitu siswa dihimbau dan di beri contoh shodaqoh pada hari jum'at, mengumpulkan dana untuk bantuan sosial, untuk dana bantuan banjir aceh dan dana bantuan gempa Aceh, di salurkan melalui Palang Merah Indonesia.³⁵

Di bidang teknologi dan ilmu pengetahuan bagaimana dan apa yang telah dilakukan dalam inovasinya? Di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi,

³⁴Idris, Guru MAN 1 Lampung Timur, *Wawancara* pada tanggal 1 September 2016 pukul 09.00 – 11.30

³⁵Idris, Guru MAN 1 Lampung Timur, *Wawancara* pada tanggal 1 September 2016 pukul 09.00 – 11.30

dilaksanakan sampai saat ini adalah guru wajib punya web site bidang study untuk informasi dan tugas tugas kepada siswa siswinya, saat ini tugas- tugas yang berikan tidak lagi di kumpul print out tetapi harus di kumpul melalui email guru, begitu juga nilai anak langsung bisa mengakses di web site bidang study kimia yang guru buat. Di bidang ekstra kurikuler misalnya ada beberapa pembaharuan yang telah menyusun tata tertib ekstra secara bersama -sama, dan mendatangkan guru honor dari sanggar tari untuk kegiatan ekstrakurikuler”.³⁶

Berdasarkan kepada teori bahwa kepala madrasah sebagai inovator hendaknya: memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan bagi seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksible, konstruktif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan. Kreatif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam

³⁶Idris, Guru MAN 1 Lampung Timur, *Wawancara* pada tanggal 1 September 2016 pukul 09.00 – 11.30

melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.

Delegatif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan objektif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif.

Pragmatis. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki madrasah.

Keteladanan. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memeberikan teladan dan contoh yang baik.

Adaptable dan fleksible . Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksible dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan

untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya. Indikator yang di gunakan untuk peran kepala madrasah sebagai inovator adalah *pertama* kemampuan mencari/menemukangagasan baru untuk pembaharuan sekolah (pendidikan),*kedua* Kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah.

Dari uraian dan paparan diatas sebagai seorang inovator kepala MAN 1 Lampung Timur melakukan:*pertama* memberikan job yang jelas dengan pembagian tugas yang jelas, aturan yang jelas dan pertanggung jawaban yang jelas,disini telah terbagi dengan baik tugas dan tanggung jawab tersebut, sehingga bila ada masalah yang terjadi saya tidak terjun langsung menangani permasalahan yang ada, saya hanya memberikan masukan, arahan, bagaimnan permasalahan itu agar dapat terselesaikan. *Kedua* orang kerja itu ingin penghargaan, sebagaimana Allah juga memberikan reward dan punishment. *Ketiga* memberikan kebersaman dan kekeluargaan setelah achir semester atau akhir tahun dengan berbagai kegiatan bersama keluarga,.*Keempat* mengajak para guru untuk melihat sekolah yang lebih baik(Study banding), sehingga mereka mempunyai wacana dan model yang baru yang bisa di contoh dan di lakukan di Madrasah. Dari wawancara yang peneliti lakukan maka di peroleh temuan temuan sebagai berikut : (1) para guru bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan telah tesusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru diberitahu tentang dari setiap

pekerjaannya, (4) telah dilakukannya pemberian hadiah kan guru sehingga diras lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman dilakukan saat guru betul betul membuat kesalahan yang fatal, (5) telah diusahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

7). Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Kepala madrasah bertindak sebagai Motivator adalah Kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan: Kemampuan mengatur lingkungan kerja. Kemampuan mengatur suasana kerja, Kemampuan menerapkan prinsip, Penghargaan dan hukuman

Departemen Pendidikan nasional menjabarkan peran kepala Madrasah sebagai motivator sebagai berikut:Kepala Madrasah mampu mengatur lingkungan kerja.Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai.Mampu menerapkan prinsipmemberi penghargaan maupunsangsi hukuman sesuai dengan aturan yang ada.Lebih lanjut untuk mengukur peran kepala Madrasah seperti diatas, ditetapkan indokator-indikator sebagai berikut, kepala sekolah harus mampu: 1). Mengatur ruang kantor yang konduktif untuk bekerja. 2).Mengatur ruang kelas yang konduktif untuk kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling. 3).Mengatur ruang laboratorium yang konduktif. 4).Mengatur ruang perpustakaan yang konduktif untuk belajar. 5).Mengatur halaman atau lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur. 6).Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru. 7)

Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan. 8)
 Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan. 9).
 Menciptakan prinsip penghargaan (reward) dan10).Menciptakan prinsip hukuman.

Lebih lanjut apakah betul kepala madrasah Aliyah Negri 1 Lampung Timur melakukan sebagaimana teori tersebut diatas,maka penulis mengadakan wawancara dengan pertanyaan “Sebagai Motivator, bagaimana saudara mendorong semangat guru untuk menjadi professional ?

Agar guru termotivasi dalam bekerja tentu ada langkah langkah yang saya lakukan diantaranya merupah tata lokasi kantor sehingga menjadi ruang kantor dengan kondusif, mengatur pencahayaan ruangan agar terang, melibatkan guru dan karyawan dalam tiap kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan madrasah, mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum ,mengatur halaman sekolah dengan indah dan sejuk, mencanangkan program madrasah hijau (green school). Program penghijauan madrasah, selain bisa membuat sekolah menjadi rindang dan indah, melaksanakan tata tertib sekolah dan tetap menjaga kebersihan dan keseimbangan lingkungan sekolah.

Selain hal-hal yang telah disebutkan, kegiatan yang telah dilakukan adalah:Mencanangkan kegiatan cinta lingkungan atau kegiatan kebersihan sekolah, Menyusun kegiatan ekstrakurikuler sekolah berbasis lingkungan juga bisa memberi kenyamanan saat kegiatan belajar mengajar karena sejuknya udara di madrasah untuk.Menciptakan hubungan kerja sesama guru yang harmonis,langkah yang dilakukan adalah membantu teman-teman dengan nasihat-nasihat yang konstruktif dan pikiran-pikiran untuk menyelesaikan masalah, menghargai dengan ikhlas bantuan yang diterima dan kemajuan-

kemajuan yang dicapai. Membantu teman-teman untuk memperoleh promosi yang patut di dapatkan, menjauhkan diri campur tangan, perkara-perkara antara guru-guru dan murid-murid kecuali jika kedudukannya yang resmi mengharuskan. Menjauhkan ocean atau kecaman yang bersifat menentang tentang guru-guru lain. Berbicara secara konstruktif tentang guru-guru lain, akan tetapi melaporkan secara jujur kepada pejabat-pejabat yang berwenang dalam perkara-perkara yang menyangkut kesejahteraan murid-murid, sekolah dan jabatan, Menggabungkan diri dengan aktif dalam organisasi-organisasi guru, selalu memandang sisi positif yang dimiliki oleh setiap guru, sehingga tidak menimbulkan praduga yang jelek antar sesama guru.

Penghargaan dan hukuman yang seperti apa yang bapak lakukan agar guru termotivasi untuk bekerja profesional?

,”Penghargaan dan Hukuman (*Reward and Punishment*) bagi guru, yang saya lakukan adalah memberikan peringatan lisan kepada guru yang melakukan kesalahan. Teguran keras diberikan jika guru tetap melakukan kesalahan yang sama. Memberikan peringatan tertulis, Pengurangan tanggung jawab, Pergantian posisi jabatan, Penurunan pangkat, Penundaan peningkatan gaji/promosi jabatan. Serta pemberhentian kerja. Untuk *reward*, seperti memberikan dukungan di setiap usulan yang baik, memberikan hak guru sesuai dengan tugas dan fungsinya, memberikan kesempatan pengembangan karier bagi yang berprestasi.³⁷

Untuk menggali lebih dalam dan dan cross cek peran kepada madrasah sebagai motivator maka peneliti tanyakan kepada informan *kedua*: dengan pertanyaan “Sebagai Motivator, bagaimana kepala madrasah saudara

³⁷Imam Sakroni, Kepala MAN 1 Lampung Timur, wawancara tanggal, 20 Agustus 2016, pukul 11.00 – 12.30.

mendorong semangat guru untuk menjadi professional ?Informan memberi informasinya sebagai berikut: “Peran kepala madrasah sebagai motivator yang guru rasakan adalah adanya perubahan kondisi dan tata ruang kerja yang diubah sehingga menjadi lebih baik, di pisahkannya ruangan bagi teman-teman yang mempunyai tugas tambahan, melaksanakan program jum’at bersih untuk memberikan kenyamanan dalam kegiatan belajar, sering guru mendengarkan, kepala memberikan pujian kepada kepala guru yang rajin, berhasil dalam mengajar, memberi contoh berakhlak mulia, dan lain sebagainya., Mendoakan. agar apa yang diinginkan terkabulkan, membuat Papan prestasi yang ditempatkan di lokasi strategis pada lingkungan madrasah untuk mencatat nama-nama guru dan siswa berprestasi, baik dari berperilaku, kerajinan, kebersihan maupun dalam pelajarannya. Menepuk pundak pada saat salah seorang siswa atau guru pada saat mereka melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu saya juga merasakan manajemen yang dilakukan (1) menerapkan manajemen yang terbuka, guru termotivasi karena mereka dapat memberikan saran dan kritik kepada kepala sekolah. Saran dan kritik yang diberikan juga akan berguna untuk pengembangan sekolah, (2) menerapkan deskripsi pekerjaan dengan tugas dan fungsi yang jelas sangatlah penting dilakukan oleh kepala sekolah. Hal tersebut akan menyebabkan guru termotivasi untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab. (3) menerapkan hubungan vertikal ke bawah, menjaga hubungan baik dengan guru supaya guru dalam melaksanakan tugasnya dapat

bekerja dengan baik (4) pemetaan program dan kegiatan peningkatan motivasi kerja; misalnya melalui kegiatan briefing, penghargaan bagi guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personal (5) pengawasan yang berkelanjutan dan menyeluruh kepada kegiatan yang dilakukan guru, dan (6) evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti - bukti dokumen laporan guru..³⁸

Selanjutnya untuk cross cek lebih dalam lagi peran kepala Madrasah sebagai motivator peneliti tanyakan kepada informan ke tiga dengan pertanyaan, sebagai Motivator, bagaimana kiprah kepala madrasah disini mendorong semangat guru untuk menjadi professional? *Informan ketiga* memberi informasi berikut: Motivasi kerja sangatlah di butuhkan oleh guru, maka wajar saja setiap kepala madrasah berusaha bagaimana guru-gurunya dapat bekerja semaksimal mungkin dan profesional, apa yang guru rasakan selama ini atas peran kepala madrasah di sini sebagai motivator diantaranya adalah Membina hubungan sekolah-guru yang positif. Kepala madrasah menjadikan dirinya tidak asing bagi guru. Kepala madrasah berusaha mendekati guru, ide-ide untuk perbaikan. *Memfasilitasi*. Membuat tuntutan / birokrasi pekerjaan lebih mudah bagi guru, seperti tidak harus protokoler untuk menghadap, memberi pelayanan cepat, menyiapkan fasilitas mengajar sesuai dengan perkembangan teknologi, memberikan kredit usaha melalui koperasi

³⁸M.Zaeni, Waka Kurikulum MAN 1 Lampung Timur, wawancara pada tanggal 22 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

Madrasah, untuk menopang ekonominya, *Melibatkan masyarakat*. Menyebar prestasi guru melalui masyarakat dan menciptakan kesadaran tentang upaya guru dimasukkan ke dalam untuk menciptakan pengalaman belajar yang baik bagi siswa. Memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan profesional mereka. Memfasilitasi partisipasi mereka dalam pengembangan profesional seminar, lokakarya dan konferensi. Mendorong kolaborasi rekan di mana guru dapat berbagi pengetahuan dan keterampilan baru mereka dengan guru lain. Dengan kegiatan KKG bidang studi madrasah. Melengkapi guru dengan semua bahan pengajaran yang mereka butuhkan untuk mengajar siswa secara efektif; menyetujui sebanyak anggaran Anda setuju dan untuk anggaran tambahan, mencari bantuan dari masyarakat.³⁹

Kemudian untuk menambahkan masukan dan informasi tentang peran kepala madrasah sebagai motivator ini peneliti menanyakan kepada guruyang lain yang menjadi informan, dengan pertanyaan “Sebagai Motivator, bagaimana kiprah kepala madrasah disini mendorong semangat guru untuk menjadi professional ? Jawaban *Informan keempat* : Apa yang guru rasakan atas peran kepala Madrasah disini dalam rangka memotivasi guru agar profesional adalah Pengembangan diri guru, mengikutkan guru dan pegawai yang perlu di-training, wrokshop, seminar dll, untuk menjadikan tambah wawasan, Memberian *reward*, bagi yang berprestasi digunakan untuk proses kenaikan

³⁹Santoso, Guru MAN 1 Lampung Timur, *wawancara* pada tanggal, 23 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

gaji, insentif dan promosi. Perencanaan SDM, melalui *the righ man the righ place*, sehingga guru *enjoy* dalam bekerja karena sesuai dengan keahliannya. Kompensasi, memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada guru yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil. Komunikasi, tegur sapa dalam suasana kekeluargaan dalam setiap kesempatan, memberi masukan dengan tidak merendahkan kekurangan guru bila ada kesalahan, menunjukkan aturan yang jelas dalam setiap kegiatan, mengatakan yang benar itu benar dan yang salah itu salah dalam menjalankan aturan, tegas dalam menyelesaikan permasalahan, evaluasi kinerja, melihat dan meminta pertanggung jawaban atas kegiatan yang di bebaskan, menunjukkan dan memberi arahan atas kekurangan laporan, tuntas dalam pertanggung jawaban. merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dengan bawahan.⁴⁰

Berdasarkan teori sebagai kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai motifator harus melakukan : Ada banyak cara yang bisa membuat seorang guru termotivasi saat mengajar di sekolah, cara inilah yang efeknya sangat besar yang membuat para guru terus termotivasi *pertama* memberikan penguatan negative, *kedua* menggunakan insentif keuangan, *ketiga* melakukan strategi dengan program pengembangan diri, *kempat* mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya, *kelima* tempatkan

⁴⁰Idris, Guru MAN 1 Lampung Timur, *Wawancara* pada tanggal 1 September 2016 pukul 09.00 – 11.30.

bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya. *keenam* tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". *Ketujuh* kembangkan kondisi bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. *kedelapan* menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yakni : (a) Ing ngarso sung tulodo, (b) Ing Madyo Mangun Karso, (c) Tut Wuri handayani. Sedang indikator yang dirumuskan adalah pertama Kemampuan mengatur lingkungan kerja (Fisik), kedua Kemampuan mengatur lingkungan kerja non fisik, ketiga Kemampuan menetapkan prinsip penghargaan/hukuman

Dari uraian diatas nyatalah dalam melaksanakan tugasnya Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Timur telah melakukan tugasnya sebagai seorang motivator, meliputi: *pertama* mengatur ruang kantor dengan kondusif, *Kedua* melibatkan guru dan karyawan dalam tiap kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan madrasah, *Ketiga* mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum, mengatur halaman sekolah dengan indah dan sejuk, *Keempat* mencanakan program madrasah hijau (green school). *Kelima* melaksanakan tata tertib sekolah dan tetap menjaga kebersihan dan keseimbangan lingkungan sekolah, *Keenam* Menyusun kegiatan ekstrakurikuler sekolah berbasis lingkungan. *Ketujuh* menciptakan hubungan kerja sesama guru yang harmonis, *Kedelapan*, membantu teman-teman untuk memperoleh promosi yang patut di dapatkan. *Kesembilan* menjauhkan diri campur tangan, perkara-

perkara antara guru-guru dan murid-murid kecuali jika kedudukannya yang resmi mengharuskan. *Kesepuluh* Menjauhkan ocehan atau kecaman yang bersifat menentang tentang guru-guru lain. *Kesebelas* menggabungkan diri dengan aktif dalam organisasi-organisasi guru. *Keduabelas* melakukan Penghargaan dan Hukuman (*Reward and Punishment*) bagi guru. Temuan penelitian yang penulis temukan dengan adanya terlaksananya peran ini adalah 1). Guru menjalankan tugas dengan baik, 2)). Etos kerja guru di MAN 1 Lampung Timur tinggi, berdasarkan absen yang peneliti lihat, samapai 95 % kehadiran. 3). Profesional guru cukup tinggi dilihat kompetensi paedagogiknya yaitu dari pembuatan rencana persiapan pengajaran.

C. Gambaran umum Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung

2. Profil Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung

1). Sejarah Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung

Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung Lampung Timur berdiri sejak 25 Juli 1983. Didirikan oleh Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Majelis Wakil Cabang (MWC) Kecamatan Sekampung Kabupaten Lampung Timur, dengan kepala Madrasah Bapak Drs. Zaidun SW. Didirikan dengan latar belakang kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, belum adanya Madrasah Aliyah ditempat ini serta ada 10 SLTP/MTs sebagai sekolah pendukung tersebut adalah: SLTP PGRI 1 Sekampung, SLTP PGRI II Sekampung, SLTP PGRI III Sekampung, SLTP PGRI IV Sekampung, SLTP N 1 Sekampung, SLTP N II Sekampung, SLTP Muhammadiyah Sekampung, SLTP Pertiwi Sekampung, MTs Ma'arif NU 5 Sekampung, MTs Ma'arif 13 Hargomulyo, MTs Muhammadiyah Sekampung. Para tamatan/lulusan SLTP/MTS tersebut jika akan melanjutkan ke jenjang SLTA (Khususnya Madrasah Aliyah) mereka

harus ke Metro dengan jarak tempuh kurang lebih 20 Km. Hingga saat ini sudah 7 kali pergantian Kepala Madrasah, Sebaga berikut :

- | | |
|--------------------|---------------------------------|
| 1) 1983 - 1984 | : Drs.H.Zaidun, SW |
| 2) 1984 - 1990 | : Drs. H. Mulyono Herlambang |
| 3) 1990 - 1992 | : Drs.H.Ahmad Mudjab Kh, M.Pd.I |
| 4) 1992 - 1998 | : Drs Muhammad Rodjan |
| 5) 1998 - 2006 | : Drs Mahmud Yunus. M.Pd.I |
| 6) 2006 - 2010 | : Drs Rudi Ahmad Fauzi |
| 7) 2010 - Sekarang | : Fitriyanto, S.Ag |

Diantara Kepala-kepala Madrasah tersebut hanya satu yang tenaga devinitif yaitu Drs.Muhammad Rodjan,selainnya adalah tenaga yang diangkat oleh yayasan.

2) Visi:

”Sebagai Pusat Ilmu Pengetahuan danTeknologi (Iptek) dan seni yang Islami Populis, berkualitas, bermanfaat bagi masyarakat bagi kemaslahatan umat”

3) Misi :

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis sains dan tekhnologi.
2. Membentuki nsan Akademik yang beretika dan berakhlak mulia dan memelihara tradisi ilmu-ilmu islam
3. Memperbaiki mutu sarana dan Prasarana serta management secara berkesinambungan.
4. Menjaga keharmonisan hubungan yang sinergis dengan lembaga-lembaga lain
5. Meningkatkan kualitas input,proses dan output.

4) Tujuan :

Menghasilkan lulusan Madrasah Aliyah yang berkualitas, profesional dan mampu berkompetisi berakhlakul karimah dalam kehidupan bermasyarakat dan dapat melanjutkan ke Perguruan Tinggi

5) Strategi :

1. Menciptakan Manajemen Pendidikan yang demokratis dan
2. Menciptakan Efektifitas pembelajaran
3. Membina ketaqwaan dan *Akhlakul Karimah*
4. Melaksanakan Pendidikan yang Berbasis Sains dan Teknologi
5. Membina dan mengembangkan bakat dan minat siswa
6. Menciptakan hubungan antar Sekolah dengan Masyarakat yang baik (*Community Support*)

6). Data Jumlah Siswa Per tahun

Tabel 9

Data Jumlah Siswa Per tahun

Tapel	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII	Jumlah
2002/2003	167	154	137	458
2003/2004	151	144	147	442
2004/2005	152	152	148	452
2005/2006	200	164	137	501
2006/2007	201	202	151	524
2007/2008	164	181	200	545
2008/2009	232	217	144	593
2009/2010	231	213	143	587
2010/2011	239	217	212	668
2011/1012	313	219	216	748
2012/2013	277	294	216	787
2013/2014	201	272	289	762
2014/2015	269	189	252	710
2015/2016	327	269	190	786

Sumber: Survey pada tanggal, 20 Juli 2016

Berdasarkan data dari tahun ketahun MA Ma'arif 5 Sekampung ini terus meningkat artinya Animo masyarakat sangat tinggi untuk menyekolahkan putra putrinya ke MA ini, sehingga sangat wajarlah jika, tingkat professional guru harus ditingkatkan dengan berbagai upaya kepala madrasah, melalui perannya dalam melaksanakan tugasnya.

8). Data Fisik (Sarana-Prasarana)

Tabel .10
Data Fisik (Sarana-Prasarana)

No	Ruang	Jmlh	Kondisi			Kekurangan
			Baik	Cuk up	Buruk	
1	Luas Tanah	15000 M ²				
2	Belajar	18	14	1	3	4 Ruang
3	Kepala	1	1			
4	Staf	1	1			
5	Guru	1	1			
6	WC	6		6		6 Ruang
7	Aula	1			1	1 Ruang
8	Lap OR	2	2			
9	Laboratorium	1	1			
10	Masjid	1	1			
11	Osisdan Pramuka	1	1			

Sumber: Survey pada tanggal, 20 Juli 2016

Melihat data fisik yang ada untuk sarana prasarana di MA Ma'arif 5 sekampung ini sangat kurang, lebih – lebih jika di banding dengan rasio jumlah anak dan jumlah ruang serta sarana yang ada, jika perkelas normal 40 anak maka jumlah kelas yang harus ada 20 kelas, namun kondisi yang ada hanya 14 kelas, jadi kondisi kelas saat ini adalah ofer load, dari kelas normal yang sesuai dengan standar normal 1 wc = 60 anak, jadi wc yang harus di siapkan

seyogyannya 13 wc, namun amasih kurang sarana yang lain namun pada saat peneliti ke lapangan, MA Ma'arif sedang membangun local baru untuk memenuhi kekurangan tersebut .

Tabel .11
Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	STATUS GURU		JUMLAH
		GTY	DPK	
1	Ma'had Aly	1	-	1
2	D 3	1	-	1
3	S 1	48	2	52
4	S 2	6	-	6
JUMLAH		58	2	60

Sumber: Survey pada tanggal, 20 Juli 2016

Dari data diatas menggambarkan kepada kita bahwa guru di MA Ma'arif NU 5 Sekampung, terdiri dari dua status yaitu guru DPK sebanyak 2 Orang, sedang yang berstatus guru Yayasan ada 48 orang, bila diprosentase guru DPK 3.3 %, untuk guru yayasan 96.7 %, jadi di MA Ma'arif NU 5 Sekampung, mayoritas guru yayasan. Sedang bila di lihat dari kualifikasi akademik guru yang telah memenuhi syarat standar guru ada 52 orang, yang telah magister ada 6 orang, dan yang belum memenuhi syarat standar guru ada 2 orang, ketiga orang yang belum standar kualifikasinya ini setelah peneliti analisa, mereka semua sudah usia tua dan masih tetap mengajar karena jasa -jasa beliau dalam pendirian MA Ma'arif NU 5 Sekampung dan ketokohnya dalam agama di sekampung. Kalau kita prosentase guru

berdasarkan kualifikasinya maka guru yang telah berkualifikasi S1 sebesar 86.7 %, magister ada 10 %, yang belum berkualifikasi s1 ada 3.3 %

7).Uraian Tugas Guru dan Staff MAMa'arif Nu 5 Sekampung

Di lihat dari uraian tugas guru dan staff, menngambarkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 sekampung telah melakukan tugasnya sebagai seorang educator, manejer, admistrator, leader, yang telah merencanakan apa yang selayaknya di kerjakan oleh seorang kepala madrasah, uraian tugas ini merupakan pedoman bagi kepala madrasah dan guru di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 sekampung untuk melakukan kegiatannya sebagai lembaga yang menjadi idola di sekampung .

3. Pembahasan Peran Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung

1). Peran Kepala Madrasah sebagai Educator

Untuk memperoleh informasi tentang peran kepala madrasah Ma'arif 5 NU Sekampung, Peneliti mengadakan wawancara dengan kepala madrasah Ma'arif 5 NU Sekampung bapak Fitriyanto,S.Pd.I disela-sela kesibukanya beliau mengatakan bahwa dengan pertanyaan,"Sebagai Educator, bagaimana membimbing guru untuk Penyusunan RPP, Pelaksanaan Proses Pembelajaran dikelas agar guru guru saudara profesional ?Jawabannya yang peneliti peroleh adalah : Banyak hal yang dilakukan sebagai kepala Madrasah sebagaimana fungsinya sebagai educator, sebagaimana uraian tugas yang telah disusun yang berupa job discription diantaranya adalah: Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran,

mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial. Membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari. Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, OSIS dan mengikuti lomba diluar madrasah. Mengembangkan staff melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, dan mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala madrasah. Mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan. Berdasarkan urain tugas diatas maka yang saya lakukan agar guru-guru disini bisa professional saya melakukan selain memberikan nasehat. tanyakan saya juga memberikan arahan

Selain pertanyaan diatas peneliti juga menanyakan kepada pak Fitri apakah teman-teman guru disini semua membuat RPP?

Jawaban beliau belum semua teman di sini membuat RPP yang sesuai dengan kurikulum 2013 klah diprosentase 60% guru yang telah membuat dan ada bukti berkasnya, sementara yang lain belum ada bukti berkasnya. Selain RPP.⁴¹

Apakah teman – teman guru juga punya berkas tentang analisa kurikulum sebagai dasar pembuatan prota, promes dan RPP begitu yang juga peneliti tanyakan, melanjutkan pertanyaan di atas. Peneliti mendapatkan jawaban,” kalau berkas analisa kurikulum sebagai dasar pembuatan RPP sampai saat ini berkas tersebut belum di punyai oleh guru, karena guru masih

⁴¹Fitriyanto, kepala Madrasah Aliyah Swasta Ma'arif NU 5 Sekampung, wawancara pada tanggal 25 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30

kebingungan terhadap perubahan kurikulum dari KTSP ke kurikulum 2013".⁴² Pembinaan yang dilakukan agar guru tetap semangat dalam mengajar. Terkait pembelajaran yang menarik, pembinaan mental melalui pengajian rutin guru, mengerakkan dan mengevaluasi hasil belajar mengajar guru, mendorong guru untuk mengawali dan mengakhiri sesuai jadwal yang telah ditentukan, mengarahkan guru agar selalu membuat dan membawa perencanaan pembelajaran.⁴³

Apakah pak Fitri juga memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan dirinya, pertanyaan yang peneliti ajukan selanjutnya

Jawabanya adalah, "Yang saya lakukan adalah memberikan kesempatan untuk mengikuti MGMP bidang studi di madrasah ini, memberikan ijin untuk melanjutkan ke jenjang lebih tinggi, saat ini ada 3 orang guru yang sedang melanjutkan S2, dan alhamdulillah 1 orang telah selesai."⁴⁴

Selanjutnya untuk mengetahui terkait dengan peran kepala madrasah sebagai educator, peneliti mengadakan wawancara dengan sejumlah guru yang telah sertifikasi yang selanjutnya disebut sebagai informan. Informan yang berhasil peneliti wawancarai pertama dengan pertanyaan sebagai seorang educator, bagaimana kepala madrasah saudara dalam membimbing guru-gurunya agar menjadi guru profesional? Jawaban *Informan pertama*: Profesionalisme mengajar adalah tuntutan yang harus dilakukan sebagai guru yang telah sertifikasi, tentu keprofesionalisme kami guru-guru di

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ibid

Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 sekampung, tak lepas atas peran kepala madrasah dalam membina dan mengarahkan guru dalam kegiatan belajar mengajar yang guru lakukan, banyak hal yang telah dilakukan kepada guruseperti memberikan wawasan baru tentang perkembangan ilmu pengetahuan, saint, strategi strategi mengajar, selain itu kami juga membimbing dan memberi contoh serta, diberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan kegiatan MGMP, dalam rangka membuat Rencana Persiapan Pengajaran, menugaskan guru mengikuti seminar tentang kurikulum, dan mengikutkan guru pelatihan pengembangan kurikulum yang dilaksanakan oleh Kementrian Agama Republik Indonesia, kementrian Pendidikan Nasional .⁴⁵

Untuk menambahkan tentang informasi peran kepala madrasah sebagai educator peneliti mewawancarai informan selanjutnya dengan pertanyaan yang sama sebagai seorang educator, bagaimana kepala madrasah saudara dalam membimbing guru - gurunya agar menjadi guru profesional ? Jawaban yang peneliti dapatkan adalah:

Jawaban informan "untuk menjadikan guru guru di MA Ma'arif NU 5 sekampung ini menjadi profesional, kepala madrasah banyak melakukan pendekatan kekeluargaan, untuk kompetensi paedagogik beliau memberi contoh saat awal ajaran biasanya diadakan rapat guru untuk pembagian tugas, dalam rapat tersebut kepala madrasah menyampaikan untuk menjalankan tugasnya guru harus, membuat prota, promes, membuat silabus, dan membuat

⁴⁵ Wawancara dengan Suranto, M.Pdguru Aliyah Swasta Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 26 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

RPP, untuk memudahkan tugas guru dalam pembuatan perangkat pembelajaran, kepala banyak membimbing dan mengarahkan dan menjelaskan langkah - langkah yang terbaik dalam pembuatannya, untuk kompetensi kepribadian kepala sekolah memprogramkan pembinaan guru melalui pengajian perbulan, tausiyah, kultum ba'da sholat berjamaah, membuat edaran tentang tata tertib guru, menyampaikan tentang kode etik guru, untuk kompetensi sosial kepala sekolah memberikan arahan bahwa guru harus berguna dalam masyarakat dan bergaul dengan masyarakat, sering dalam acara rapat bulan yang diadakan untuk kordinasi dan evaluasi, sering disampaikan oleh beliau tentang sikap yang harus dimiliki sebagai guru, guru itu sabar menghadapi anak, guru itu di contoh, guru itu harus bisa di gugu dan ditiru, dalam ucapan, dan tingkah laku. Beliau katakan, "guru itu di harapkan seperti filsafat pendidikan yang di sampaikan oleh Kihajar Dewantara, Ing Ngaso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani. Untuk kompetensi profesional beliau sangat memberi kesempatan kepada guru untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi apa lagi yang sudah sertifikasi, mengikutkan pelatihan dan work shop, mengikutkan MGMP, menyarankan untuk selalu membaca, belajar komputer, agar bisa memanfaatkan IT dalam pembelajaran, memberikan penilaian terhadap guru atas kinerjanya.⁴⁶

Begitu pula yang di sampaikan oleh Pak Nur Syahid, S.Ag Guru bidang study Penjaskes yang telah sertifikasi pada tahun 2009, disela sela

⁴⁶ Wawancara dengan Mahali Shidiq, M.Pd.I, guru Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 8 Setember 2016 pukul 10.00 – 12.30.

istirahatnya, peneliti wawancari sebagai informan ketiga dengan pertanyaan sebagai seorang educator, bagaimana kepala madrasah saudara dalam membimbing guru - gurunya agar menjadi guru profesional ? informan ini mengatakan:”saya termasuk guru yang paling lama mengajar di sini pak, kami ini sifatnya sendiko dawuh dengan kepala madrasah, disuruh ke utara saya utara, suruh ketimur juga arah ketimur,kalau tentang profesionalisme guru yang telah di lakukan kepala madrasah, yang saya rasakan seperti : beliau selalu menekankan pembuatan persiapan pembelajaran dalam setiap aktifitas mengajar, memperhatikan absen siswa, mengadakan penilaian setiap mengakiri materi pelajaran, beliau dalam sela sela kesibukanya juga sering melihat perangkat pembelajaran yang kami buat, bahkan kami kadang juga di beri contoh - contoh yang metode dan strategi mengajar yang lebih mengena jika digunakan untuk sebuah materi.⁴⁷

Berdasarkan teori bahwa peran kepala madrasah sebagai educator melakukan hal hal berikut: *Pertama* pembinaan mental dan moral terkait dengan sikap batin sehingga bekerja dengan baik, *Kedua* mengikutsertakan gurugurunya penataran, lokakarya dan diskusi. *Ketiga* membeikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan jenjang kuliya yang lebih tinggi dengan kuliya, *Keempat* membimbing guru terutama yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, bimbingan dan konseling, penilaian hasil belajar, *Kelima* mengadakan penilaian dan

⁴⁷ Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

pengendalian terhadap kinerja guru secara periodik. Sedang indicator yang direncanakan meliputi *pertama* Mampu membimbing guru, *kedua* Mampu membimbing karyawan, *ketiga* Mampu membimbing siswa, *keempat* Mampu mengembangkan staf, *kelima* Mampu belajar mengikuti perkembangan IPTEK, *keenam* Mampu memberikan contoh mengajar yang baik.

Berdasarkan uraian dan paparan diatas Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung melakukan pembinaan, pembimbingan penilaian dan pengendalian terhadap guru agar bisa bekerja secara professional, maka temuan peneliti simpulkan sebagai kepala madrasah yang mempunyai peran sebagai Educator, dalam meningkatkan professional guru melakukan hal berikut: *Pertama* membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial. *Kedua* membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari. *Ketiga*, membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, OSIS dan mengikuti lomba diluar sekolah. *Keempat* mengembangkan staff melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, dan mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala Sekolah. *Kelima* mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan.

2). Peran Kepala Madrasah sebagai Menejer

Seorang menejer tentunya harus menguasai berbagai hal yang terkait dengan kepemimpinan, untuk menjadi menejer maka ada hal hal yang harus dilakukan seperti: merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan, mengevaluasi dan yang lainnya. Untuk menggali peran kepala madrasah sebagai seorang menejer, maka peneliti mengadakan wawancara dengan kepala Madrasah Ma'arif NU 5 Sekampung dengan pertanyaan sebagai manajer, bagaimana saudara merencanakan, melaksanakan, mengontrol, mengevaluasi guru - guru saudara agar menjaga guru yang profesional ? Petikan wawancara ini di sampaikan oleh bapak Fitriyanto Kepala Madrasah Ma'arif NU 5 Sekampung dalam sebuah wawancara dirumahnya beliau katakan: Seorang menejer tentu mempunyai rencana, melaksanakan, mengkoordinasikan dengan yang berkepentingan, mengevaluasi hasil pekerjaannya, terkait dengan profesionalisme guru, yang sudah saya rencanakan adalah membagi tugas-tugas kerja di madrasah menjadi sebuah job disripsi yang nantinya saya rapatkan sebagai langkah untuk mengordinasikan kepada guru-guru yang di tugaskan untuk melaksanakan, agar rancangan itu dapat berjalan dengan baik, selain tugas diatas saya sebagai menejer juga melakukan pengelolana berikut: Mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling. Mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap. Mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi

tenaga guru dan Tata Usaha. Mengelola administrasi keuangan Rutin, BOS dan Komite. Mengelola administrasi sarana/prasarana baik administrasi gedung/ruang, mebulair, alat laboratorium dan perpustakaan. Agar guru menjadi profesional memberdayakan mereka /guru untuk selalu berbuat dan bertindak sesuai dengan aturan dan kesepakatan yang telah dibuat bersama, mengerakkan mereka untuk berpikir kreatif, efektif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya. Menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan bidangnya sehingga mereka dapat bekerja dengan baik, melakukan pengevaluasian terhadap mereka dan meminta pertanggung jawaban atas tugas yang dibebankan⁴⁸

Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah tersebut sejalan dengan data yang peneliti dapat dari informan yang tercatat sebagaimana wawancara dari hasil wawancara bulan Agustus 2016, yang berhasil peneliti himpun dengan pertanyaan sebagai menejer, apa saja yang telah dilakukan oleh kepala madrasah ini agar guru – guru disini menjadi profesional ?

Informan kedua memberi jawaban sebagai berikut:

Saya sertifikasi tahun 2009, sayamengajar bahasa Inggris dan serifikasi saya juga bahasa Inggris, secara aturan saya telah linier antara sertifikat dengan yang diajarkan. Terkait pertanyaan bapak itu, saya katakan bahwa, kami disini bekerja sesuai dengan beban tugas yang di bagi pada awal tahun ajaran baru, tiap tahun ajaran baru pasti, rapat itu di gelar untuk berbagi tugas seakligus merancang kegiatan kegiatan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Tugas di bagi berdasarkan musyawarah mufakat, kepala madrasah selalu menanyakan program-program hingga hasil kegiatan yang kami buat, dalam rangka pelaksanaan terhadap yang kita usulkan dan disepakati

⁴⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Swasta Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal, 25 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

dalam rapat, kepala madrasah kadang mendelegasikan kepada kami tugas tugas yang masih bisa kami lakukan, sehingga kami punya pengalaman, agar kegiatan di MA Ma'arif ini dapat berjalan dengan baik yang kami sering lakukan adalah pertemuan rutin untuk koordinasi satu bulan, pertemuan itu untuk evaluasi dan mengambil langkah atas kegiatan bila ada kendala.⁴⁹

Informan ketiga, pada saat di wawancarai tentang bagaimana kepala madrasah nya mengelola lembaga madrasah ini berjalan beliau katakan: "Sebagai tenaga guru yang telah tersertifikasi tentu guru harus berbuat lebih untuk madrasah ini, tersertifikasinya guru tentu tak lepas ini tentu dari peran kepala madrasah sebagai menejer. Banyak yang kepala madrasah lakukan agar guru guru di sini menjadi guru yang profesional diantaranya adalah kepala madrasah telah merancang programkan bagi teman teman yang siap duluan untuk mengikuti tahapan- tahapan sertifikasi, mengusulkan guru untuk bisa mengikuti ujian kompetensi, dan yang lainnya. Selain itu, secara kompetensi akademik juga kepala kita ini yang menjadi perhatiannya adalah administrasi pembelajaran yang harus disiapkan guru seperti apakah guru telah membuat perangkat pembelajaran apa belum, apakah guru telah melakukan pembelajaran sesuai dengan RPP, punyakah guru absensi siswa, telah melakukan evaluasi terhadap siswa siswinya, untuk mengetahui itu semua kadang kepala madrasah ini masuk ke kelas. Melibatkan guru untuk turut serta memberikan pertimbangan atau penilaian, meningkatkan jenjang karir guru yang lain. Secara kompetensi sosialnya yang saya rasakan, kepala kita ini pandai bergaul dengan gurunya dan tidak keberatan jika dihubungi kapan saja (pagi, siang bahkan malam

⁴⁹ Wawancara dengan Suranto, M.Pd guru Aliyah Swasta Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 26 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

sekalipun) baik via telpon, sms, atau ketemu langsung, untuk keperluan madrasah”.⁵⁰

Bagaimana beliau berkomunikasi dengan bawahanya begitu pertanyaan yang peneliti lontarkan selanjutnya, “Beliau meluangkan waktunya untuk banyak mendengar keluhan guru atau mencatat kelebihan-kelebihannya. Berkomunikasi menggunakan bahasa sesuai dengan tingkat intelektual, berbicara dengan hati, beliau sangat memperhatikan kepuasan kerja guru, dengan cara menanyakan jenis kegiatan sehari-hari diluar jam kerja. Sesekali menanyakan kesehatan anggota keluarga guru (anak, istri, orang tua, adik, kakak dll), hobi, olah raga atau lagu kesukaannya, bersenda gurau bersama. Sering memberikan pujian atau dukungan. Misalnya ketika guru telah 90% menyelesaikan suatu pekerjaan, tanpa menunggu hingga selesai 100%. Membuat guru merasa spesial atau senang.”⁵¹

Pada saat yang berbeda peneliti juga bertanya kepada informan selanjutnya bagaimana kepala madrasah ini menjalankan perannya sebagai manajer di lembaganya sebagai berikut: Sedang *informan keempat* yang juga sudah sertifikasi pada tahun 2009, beliau katakan salah satu syarat kami dikatakan profesional adalah guru telah diakui dan punya sertifikat pendidik, dia sendiri telah serifikasi pada tahun 2009, dia sangat senang telah sertifikasi, walau beban yang harus tanggung dan lakukan lebih, wajar saja

⁵⁰Wawancara dengan Mahali Shidiq, M.Pd.I, guru Ma’arif NU 5 Sekampung pada tanggal 8 Setember 2016 pukul 10.00 – 12.30

⁵¹Ibid.

karena pemerintah telah memberikan kepada kami tunjangan yang tidak sedikit dan itu sangat membantu tugas dan kewajiban sebagai pendidik, sebagaimana UU guru dan dosen, tentu guru khususnya dan semua guru tentu harus memenuhi syarat kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadiann, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.⁵² Bagaimana kepala madrasah menjadikan guru-guru di sini menjadi guru yang profesional?, ”Alhamdulillah kepala madrasah disini selalu memberikan arahan, memberikan contoh, mengkoordinasikan, mengevaluasi kegiatan yang saya lakukan dalam rangka agar kami lebih baik dan profesional dalam melakukan kegiatan pembelajaran”.⁵³

Berdasarkan teori bahwa seorang kepala madrasah yang berperan sebagai menejer mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : (1) Menguasai Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP), (2) Bersama-sama guru menyusun program Madrasah untuk satu tahun kegiatan, (3) Menyusun jadwal pelajaran, (4) Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satua pelajaran, (5) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar dengan memperhatikan syarat-syarat dan norma-norma penilaian, (6) Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan (dinas Pendidikan), (7) Melaksanakan penerimaan murid baru berdasar ketentuan dari dinas pendidikan, (8) Mengatur kegiatan program bimbingan penyuluhan

⁵²Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

⁵³Ibid

(BP),(9)Meneliti dan mencatat kehadiran murid,(10)Mengatur program-program ko-kurikuler seperti UKS, kepramukaan dan sebagainya,(11)Merencanakan pembagian tugas guru, (12)Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat, dan mutasi guru,(13)Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personal Madrasah,(14)Memelihara pencatatan buku Madrasah,(15)Merencanakan, mengembangkan dan memelihara alat pelajaran peraga,(16)Mengatur pemeliharaan gedung dan halaman Madrasah,(17)Memelihara perlengkapan Madrasah,(18)Mengatur dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan Madrasah, (20)Memelihara dan mengembangkan hubungan Madrasah dan masyarakat,(21)Memelihara dan mengatur penyimpanan arsip kegiatan Madrasah. Sedang indikator yang digunakan peneliti untuk penelitian ini adalah *pertama* perencanaan peningkatan profesionalisme guru, *kedua* Pengorganisasian, *ketiga* Penggerakan, *keempat* Pengontrolan guru untuk meningkatkan profesionalisme.

Dari uraian dan paparan diatas sebagai kepala madrasah yang berperan sebagai menejer telah melakukan hal hal berikut: *Pertama* memberdayakan mereka/guru untuk selalu berbuat dan bertindak sesuai dengan aturan dan kesepakatan yang telah dibuat bersama, *Kedua* mengerakkan mereka untuk berpikir kreatif,efektif dan efesien dalam melaksanakan tugasnya. *Ketiga* menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan bidangnya sehingga mereka dapat bekerja dengan baik,*Keempat*rencana, melaksanakan,

mengkordinasikan dengan yang berkepentingan, *Kelima* mengevaluasi hasilpekerjaan guru, *Keenam* membagi tugas-tugas kerja di madrasah menjadi sebuah job disripsi, *Ketujuh* mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling, *Kedelapan* mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap. *Kesembilan* mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru dan Tata Usaha. *Kesepuluh* mengelola administrasi keuangan Rutin, BOS dan Komite. *Kesebelas* mengelola administrasi sarana/prasarana baik administrasi gedung/ruang, mubeler, alat laboratorium dan perpustakaan. Agar guru menjadi profesional memberdayakan mereka /guru untuk selalu berbuat dan bertindak sesuai dengan aturan dan kesepakatan yang telah dibuat bersama, *Keduabelas* mengerakkan mereka untuk berpikir kreatif ,efektif dan efesien dalam melaksanakan tugasnya. *Ketigabelas* menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan bidangnya sehingga mereka dapat bekerja dengan baik, melakukan pengevaluasian terhadap mereka dan meminta pertanggung jawaban atas tugas yang dibebankan.

3). Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Untuk mendapatkan informasi tentang peran kepala madrasah sebagai admistrator, peneliti menelusuri dan mengadakan wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Maarif NU 5 Sekampung saat saya berkunjung kerumah beliau, saat saya tanyakan sebagai administrator, apa yang saudara lakukan/mengelola admistrasi agar guru saudara menjadi yang profesional

?Katanya,”kami ini madrasah swasta, tentu akan berbeda dengan madrasah negeri, namun secara standar pelayanan minimal dalam hal ini tentu kami harus mengikuti aturan yang ada, uraian tugas kepala madrasah yang telah dibuat adalah sebagai berikut: *Pertama* Menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. *Kedua*,menyusun dan mengelola organisasi ketenagaan disekolah baik Walikelas, Tata Usaha, Sekretaris, Bendahara dan Personalia pendukung misalnya Pembina perpustakaan, Pramuka, OSIS, Olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya. *Ketiga*,menggerakkan staf/guru/karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.*Keempat*,mengoptimalkan sumberdaya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal dan merawat sarana prasarana milik sekolah.Agar guru saya menjadi profesional,dalam melakukan tugas saya sebagai administrator di bantu oleh staf tata usaha 1 kepala tata usaha, 1 bendahara,3 orang pembantu, yang masing masing tentu mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan job diskripsi yang kami buat. Untuk meningkatkan pelayanan kepada guru agar lebih profesional tentu kami harus menyiapkan admistrasinya dengan baik pula, perencanaan,pelaksanaan, evaluasi, pengarsipan berkas,tugas, dan lain lain tentu kami buat serapi dan semudah mungkin dalam admistrasinya,sehingga pada saat dibutuhkan kita tinggal mengambilnya.Untuk melayani para guru agar tersebut kita punya ruang tata

usaha khusus kurang lebih berukuran 6m x 6m,yang kami sekat menjadi beberapa ruangan, untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan keadministrasian yang ada. Saat ini kami sedang mengembangkan administrasi guru dengan sistim IT, mudah mudahan dalam waktu yang tidak lama admistrasi berbasis IT benar benar dapat di lakukan di MA kami .⁵⁴

Informasi data yang di terima dari *informan kedua*,sebagai cros cek yang di sampaikan kepala madrasah, peneliti tanyakan seperti apa layanan Administrasi di MA Ma'arif NU 5Sekampung ini?, di peroleh informasi sebagai berikut :guru merasakan pelayanan administrasi khususnya terkait dengan kebutuhan guru sebagai guru professional cukup terpenuhi, staff tata usaha sebagai kepanjangan kepala madrasah selalu siap melayani dan menyiapkan apa yang menjadi kebutuhan guru pada umumnya untuk kegiatan belajar mengajar, kemudahan itu tentu upaya kerja keras kepala madrasah yang selalu mengembangkan system administrasi IT dalam rangka meningkatkan keadministrasian di MA ini,saat ini guru yang disini mempunyai file masing masing, selain berkas yang juga telah diarsipkan, dengan baik . Laporan, perangkat pembelajaran, surat-surat penting diarsipkan dengan baik.⁵⁵

Selanjutnyapada saat mewawancari *informan ketiga*terkait dengan peran admistratur kepala madrasah di peroleh data :,"Saya guru di MA Ma'arif ini sudah hampir 15 tahun, saya sudah alhamdulillah sertifikasi, terima kasih juga saya sampaikan kepada kepala madrasah yang telah mengusulkan saya bisa ikut sertifikasi sehingga saya menjadi guru yang

⁵⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 25 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

⁵⁵ Wawancaradengan Suranto,M.Pd guru Aliyah Swasta Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 26 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

telah mendapatkan sertifikat dan tunjangan profesi, saya menyadari bahwa proses untuk bisa sertifikasi ini tidak gampang di mana di perlukan beberapa administrasi yang harus disiapkan, pada saat saya mengikuti tentu tak lepas peran dari kepala madrasah untuk membantu saya mewujudkan saya sebagai guru yang professional, beliau di bantu oleh staffnya, menyiapkan dan membantu saya untuk semua persyaratan yang di butuhkan, sehingga saya bisa konsentrasi untuk mengajar tanpa harus mengorbankan anak – anak karena saya mengurus berkas.⁵⁶

Selain kemudahan untuk mendapatkan sertifikasi, menurut *informan ketiga* yang dilakukan kepala madrasah adalah: Memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian berdasarkan standar PTK, merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan. Melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian. Mengelola buku induk, administrasi DUK, melaksanakan registrasi dan kearsipan kepegawaian. Menyiapkan format-format kepegawaian, memproses kepangkatan, mutasi dan promosi pegawai, Menyusun laporan kepegawaian. Menyusun dan menyajikan data/ statistic kepegawaian, Membuat layanan system informasi dan pelaporan kepegawaian, Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan kepegawaian.⁵⁷

Untuk menggali lebih dalam lagi apa saja yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung, peneliti juga mewawancarai *informan keempat* dengan pertanyaan yang sama sebagai Administrator, informasi yang penulis dapatkan adalah : Pengelolaan Administrasi di Madrasah

⁵⁶Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

⁵⁷ Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung ini, kepala madrasah di bantu oleh staff tata usaha dengan perintah kepala melakukan hal berikut: merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, Melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian, Mengelola buku induk, administrasi DUK. Melaksanakan registrasi dan kearsipan kepegawaian, Membuat layanan system informasi dan pelaporan kepegawaian, Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan kepegawaian, Menyiapkan format-format kepegawaian, Memproses kepangkatan, mutasi dan promosi pegawai, Menyusun laporan kepegawaian, dengan dilaksanakan tugas tugas di atas saya sebagai guru sangat merasa terbantu dan nyaman karena apa yang saya butuhkan dalam rangka untuk menjadikan pekerjaan ini menjadi lebih baik dan profesional dapat berjalan sesuai harapan saya.⁵⁸

Berdasarkan teori kepala madrasah yang punya peran Administrator mempunyai tugas dan kewajiban dalam rangka meningkatkan profesional guru adalah sebagai berikut : *Petama*, Membuat Perencanaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya adalah menyusun program, urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf madrasah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf madrasah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan

⁵⁸ Wawancara dengan Mahali Shidiq, M.Pd.I, guru Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 8 Setember 2016 pukul 10.00 – 12.30.

menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan. *Kedua*, Menyusun Struktur Organisasi Sekolah Organisasi memainkan peranan penting dalam fungsi administrasi karena merupakan tempat pelaksanaan semua kegiatan administrasi. Selain itu, dilihat dari fungsinya organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugasnya masing-masing. Penyusunan organisasi merupakan tanggungjawab kepala sekolah sebagai administrator pendidikan. Sebelumnya ditetapkan, penyusunan organisasi itu sebaiknya dibahas bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh benar-benar kesepakatan bersama. Selain menyusun struktur organisasi, kepala sekolah juga bertugas untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang pada setiap anggota administrasi sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang ada. *Ketiga*, Koordinator dalam Organisasi Sekolah Pengoordinasian organisasi sekolah ini merupakan wewenang dari kepala sekolah. Dalam pengoordinasian ini juga sebaiknya kepala sekolah bekerja sama dengan berbagai bagian dalam organisasi agar pengoordinasian yang dilakukan dapat menyelesaikan semua hambatan dan halangan yang ada. *Keempat*, Mengatur Kepegawaian dalam Organisasi Sekolah Berbagai tugas yang berkenaan dengan kepegawaian sepenuhnya merupakan wewenang kepala sekolah. Dia memiliki wewenang untuk mengangkat pegawai, mempromosikannya, menetapkan atau menerima pegawai baru. Pengelolaan kepegawaian ini akan berjalan dengan baik bila kepala madrasah memperhatikan kesinambungan antara pemberian tugas dan

dengan kondisi kemampuan pelaksanaannya. Sedang indicator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *pertama*, Mengelola Kurikulum, *kedua* Mengelola Administrasi Peserta Didik, *ketiga* Mengelola Administrasi Personalia, *keempat* Mengelola Administrasi Sarana-Prasarana, *kelima* Mengelola Administrasi Kearsipan, *keenam* Mengelola Administrasi Keuangan

Berdasarkan paparan di atas maka tugasnya sebagai administrator di madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung yang telah melaksanakan: *pertama*, telah membagi tugas (job diskripsion) administrasi pencatatan, penyusunan dokumen tenaga kependidikan dengan baik. *Kedua*, mengarsipkan semua data pribadi guru dan kegiatan melalui file-file guru. *Ketiga*, mengembangkan administrasi berbasis IT. *Keempat*, memberikan pelayanan prima kepada guru apabila di perlukan. *Kelima*, menyiapkan tempat khusus untuk ruang administrasi. Menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. *Keenam*, Menyusun dan mengelola organisasi ketenagaan di sekolah baik Walikelas, Tata Usaha, Sekretaris, Bendahara, dan Personalia pendukung misalnya Pembina perpustakaan, Pramuka, OSIS, Olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya. *Ketujuh*, Menggerakkan staf/guru/karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas. *Kedelapa*, Mengoptimalkan sumberdaya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal dan merawat sarana prasarana milik

sekolah. *Kesembilan*, melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian, Mengelola buku induk, administrasi DUK. Melaksanakan registrasi dan kearsipan kepegawaian, Membuat layanan system informasi dan pelaporan kepegawaian, Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan kepegawaian, Menyiapkan format-format kepegawaian, Memproses kepangkatan, mutasi dan promosi pegawai, Menyusun laporan kepegawaian.

4). Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan nya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga pencapaian sekolah bermuara kepada efektifitas dan efesiensien pembelajaran. Pembelajaran bisa efektifitas dan efisien membutuhkan pengawasan dan pengendalian. Pengawasan dan pengendalian di madrasah tentu dapat dilakukan oleh kepala madrasah yang berperannya sebagai supervisor.

Tak berbeda jauh apa yang disampaikan oleh kepala Madrasah Negeri 1 Lampung Timur dengan kepala madrasah Ma'arif NU 5 Sekampung, saat saya wawancara di sela-sela kesibukannya, beliau katakan: Sebagaimana pada *Job discription* tugas saya adalah: Menyusun program supervisi kelas, pengawasan, dan evaluasi pembelajaran. Melaksanakan program supervisi. Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/pegawai dan untuk pengembangan sekolah.⁵⁹

⁵⁹Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Maarif NU 5 Sekampung pada tanggal 25 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30

Selanjutnya beliau menjelaskan kepada peneliti tentang hal hal diatas dengan runtutnya sebagai berikut: Sebagai kepala madrasah tentu punya keinginan guru itu semua profesional dalam bekerja/mengajar dengan kesadaran sendiri karena mereka telah menjadi guru yang professional dan di beri tunjangan oleh pemerintah, tapi yang namanya manusia, tentu semua tidak disiplin dan taat, ada beberapa guru kita yang kurang disiplin baik dalam waktu, masuk kelas, pembuatan perangkat pembelajaran, tentu guru yang seperti ini menjadikan kegiatan belajar dalam rangka mencapai tujuan yang telah di buat tidak dapat terlaksana dengan baik. Maka berapa hal yang saya lakukan diantaranya adalah memanggil mereka dengan pembicaran secara pribadi dengan mereka, sehingga kita tahu apa akar permasalahan yang terjadi sehingga guru tersebut tidak dapat berlaku professional.⁶⁰ Bagaimana bapak memposisikan guru bapak agar menjalankan apa-apa yang telah bapak programkan?,"Dengan cara kekeluargaan,dengan menempatkan guru tersebut sebagai saudara, memahami berbagai macam kesulitan mereka, dan tidak menempatkan mereka sebagai bawahan,tentu menjadikan mereka akan tambah lebih terbuka dan semangat untuk menjadikan diri mereka lebih professional. Selain itu yang lebih menjadi perhatian saya adalah agar mereka bisa berlaku professional adalah memberikan mereka kepercayaan dan memberikan mereka honor sesuai dengan kesepakatan tepat waktu. Kegiatan yang lain yang itu rutin saya lakukan adalah kunjungan kelas, untuk melihat secara

⁶⁰ Ibid

langsung,kegiatan belajar mengajar, dan melihat secara langsung kesiapan guru dalam mengajar,diskusi kelompok untuk memecahkan masalah yang urgent,pembicaraan individual,serta simulasi pembelajara.”⁶¹

Kondisi yang berbeda tentu akan langsung memberikan nuansa yang berbeda pula, lain lubuk lain ikannya, lain ladang lain belalang, begitu sebuah ungkapan yang kami dapatkan saat wawancara kemudian ada guru yang ada di MA Ma’arif NU 5 sekampung, saat di tanya peran kepala madrasah sebagai supervisor,dengan pertanyaan,sebagai supervisor apa dan bagaimana kepala madrasah Ma’arif NU 5 sekampungmelakukan dan memanfaatkan supervisi tersebut untuk saudara dan guru guru agar profesional ?. Penjelasan guru – guru itu sebagai berikut :*Informan kedua*,memberikan informasi kepada penulis bahwa: Supervisi itu adalah pengawasan dan control yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk melihat kinerja bawahnya, kepala madrasah di sini jarang untuk kunjung kelas, dalam satu semester kadang ada kadang tidak, pembinaan yang diadakan dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru terkait peranya adalah beliau sering kali berdialog dengan guru, terkait dengan tugas, tanggung jawab yang dilakukan, dalam berdialog sering beliau memasukkan saran saran tugas dan kewajiban yang di hubungan dengan agama, beliau sering untuk penilaian ini justru memberikan kepada guru yang senior, penilaian kinerja guru dalam rangka untuk memenuhi syarat laporan kinerja sekolah sering dilakukan oleh wakil wakil yang di tunjuk. Penilaian

⁶¹Ibid

kinerja guru di madrasah ini biasanya dilakukan diakhir semester. Untuk pembinaan dan konseling juga beliau lakukan dengan kunjung rumah ke masing masing rumah guru, pada saat silaturrohmi itulah beliau memberikan masukan kekurangan kekurangan yang harus diperbaiki selama kegiatan pembelajaran yang beliauamati dan itu pernah dilakukan kepada saya. Rasanya memang beda saat di panggil di kantor dan saat kunjung di rumah. Dirumah lebih santai dan lebih akrab dalam berdialog, berdiskusi, danmemberikan masukan masukan untuk peningkatan profesionalisme saya sebagai guru di madrasah ini.⁶²

Penulis juga menanyakan kepada *Informan ketiga*, dengan memperoleh informasi sebagai berikut: .”Untuk menjadikan guru professional tentu tak lepas dari peran kepala madrasah, salah satu peran yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah supervisi, supervisiadalah bentuk control kepala madrasah guna mengetahui seberapa efektif dan efesienya guru dalam menjalankan kewajibanya mengajar.Sering di sini dilakukan pembinaan yang berbentuk diskusi kelompok dalam rangka peningkatan kinerja, diskusi ini dilakukan pada saat masalah yang terjadi di kelas dalam mengajar. Selain diskusi kepala madrasah juga mengadakan bimbingan,bimbingan yang dilakukan biasanya secara perorangan dengan memanggil atau klaulah masalah itu sangat serius dan harus empat mata,biasanya kepala mendatangi rumahnya dan berdialog mencari jalan keluar yang terbaik, di madrasah ini kepala sangat

⁶² Wawancara dengan Suranto,M.Pd guru Aliyah Swasta Ma’arif NU 5 Sekampung pada tanggal 26 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

memperhatikan absen guru, maka tiap beliau memberikan arahan dalam setiap rapat, pasti menekankan bagaimana absen itu tidak ada alfa atau ijin.⁶³

Informasi tentang peran kepala madrasah MA Ma'arif NU 5 Sekampung sebagai Supervisor, juga saya dapatkan dari *Informan keempat*, saat di wawancarai informan dikatakan: Selama ini kepala madrasah yang guru rasakan terkait dengan tugasnya adalah memberi pembinaan kepada guru-guru dengan mengadakan rapat, memberikan dan menginformasikan perkembangan terbaru tugas dan kewajiban guru, melihat dan mandatangani rencana persiapan pembelajaran yang kami buat, melihat pelaksanaan KBM yang sedang berjalan, memanggil dan memberi masukan kepada guru-guru disini apa bila kami di temukan kekeliruan, apa bila terjadi permasalahan yang di anggap sangat penting, biasanya kami di panggil untuk bermusyawarah untuk mengambil keputusan bersama, selanjutnya untuk kompetensi kepribadian pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah mengadakan pengajian rutin bulanan, dengan kemas arisan bergilir kerumah guru, kultum setelah sholat berjamaah, selanjutnya untuk peningkatan kompetensi akademik guru, kepala memberikan kesempatan kepada kami untuk dapat melanjutkan lagi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, selain itu juga di adakan IHT, mengikutkan pelatihan pelatihan yang di adakan oleh kementrian agama, mengikutkan KKG.⁶⁴

⁶³ Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

⁶⁴ Wawancara dengan Mahali Shidiq, M.Pd.I, guru Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 8 Setember 2016 pukul 10.00 – 12.30.

Berdasarkan teori yang harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai seorang supervisor adalah : *Pertama*, Pembinaan Kurikulum Sekolah. Pembinaan kurikulum sekolah harus diperhatikan dalam kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah karena kegiatan supervisi dilakukan berdasarkan kurikulum sekolah. Oleh karena itu, pembinaan kurikulum harus dilakukan dan diupayakan agar tidak tertinggal zaman serta memenuhi tuntutan seluruh personal organisasi dan masyarakat. Kepala madrasah dalam kedudukannya sebagai supervisor bertugas untuk membimbing para guru dalam menentukan bahan pelajaran untuk meningkatkan potensi siswa, membimbing guru-guru dalam penilaian berpacara dan metode yang digunakan. *Kedua*, Pembagian Tugas Kepada Guru. Sebelum membagikan tugas kepada guru-guru, kepala sekolah terlebih dahulu harus mengetahui jumlah guru yang akan memberikan pelajaran di sekolah, apakah perlu ditambah, apakah memerlukan guru-guru honorer. Bila semua telah diketahuinya, kepala sekolah dapat memulai pembagian tugas-tugas pada mereka. Pembagian ini dilakukan dengan cara penetapan sistem guru kelas, sistem guru bidang studi, dan sistem campuran antara keduanya. Indikator yang di gunakan pada penelitian ini adalah *pertama*, Menyusun Supervisi. *Kedua*, Melaksanakan Supervisi. *Ketiga*, Menfaatkan Supervisi dan penelitian. *Keempat*, Melakukan usaha perbaikan melalui supervisi.

Berdasarkan paparan diatas maka kepala madrasah Aliyah Ma'aris NU 5 sekampung, telah melakukan tugasnya sebagai supervisor meliputi:

Pertama, Mengadakan pengawasan terhadap administrasi mengajar. *Kedua*, memanggil guru dengan pembicaraan secara pribadi apabila bermasalah. *Ketiga*, menciptakan suasana kekeluargaan, dengan menempatkan gurutersebut sebagai saudara, memahami berbagai macam kesulitan mereka dan tidak menempatkan mereka sebagai bawahan. *Keempat*, memberikan mereka kepercayaan dan memberikan mereka honorsesuai dengan kesepakatan dan tepat waktu. *Kelima*, lakukan adalah kunjungan kelas, untuk melihat secara langsung kegiatan belajar mengajar dan melihat secara langsung kesiapan guru dalam mengajar. *Keenam*, diskusi kelompok untuk memecahkan masalah yang urgent, pembicaraan individual, serta simulasi pembelajaran. *Ketujuh*, memberi pembinaan kepada guru-gurudengan mengadakan rapat, memberikan dan menginformasikan perkembangan terbaru tugas dan kewajiban guru. *Kedelapan*, melihat dan mandatangani rencana persiapan pembelajaran yang kami buat. *Kesembilan*, melihat pelaksanaan KBM yang sedang berjalan, memanggil dan memberi masukan kepada saya dan guru- guru disini apa bila kami di temukan kekeliruan, apa bila terjadi permasalahan yang yang di anggap sangat penting, biasanya kami di panggil untuk bermusyawarah untuk mengambil keputusan bersama. *Kesepuluh*, untuk kompetensi kepribadian pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah mengadakan pengajian rutin bulanan, dengan kemas arisan bergilir kerumah guru, kultul setelah sholat berjamaah. *Kesebelas*, untuk peningkatan kompetensi akademik guru, kepala memberikan kesempatan kepada kami untuk dapat melanjutkan lagi ke

jenjang pendidikan yang lebih tinggi, selain itu juga di adakan IHT, mengikuti pelatihan pelatihan yang di adakan oleh kementrian agama, mengikuti KKG.

5).Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader

Kepemimpinan sebenarnya merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor atau penggerak bagi sumber - sumber dan alat-alat baik yang bersifat "human resources" maupun "non human resources" dalam suatu organisasi. Dengan demikian pentingnya peran kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dianggap bahwa sukses tidaknya kegiatan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas dalam memimpin atau mengelola organisasi, untuk menggali apakah kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung melakukan perannya sebagai leader, maka peneliti mewawancaranya, Lain orang, lain pandang, beda usia, beda gaya, begitu yang kami temukan pada saat wawancara dengan kepala madrasah Ma'arif NU 5 Sekampung, yang saya wawancari di rumahnya, dengan pertanyaan sebagai Leader, bagaimana saudara memimpin, mengambil keputusan, berkomunikasi, dengan guru saudara hingga guru saudara menjadi profesional ? Jawaban yang penulis terima adalah disebutkannya *Job discription* yang harus dilakukannya adalah: Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggungjawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar. Memahami kondisi guru, pegawai, dan anak didik. Memiliki visi dan

memahami misi sekolah yang diemban. Mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern. Mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis. Selanjutnya bapak Fitriyanto, menjelaskan kepada peneliti sebagai berikut: Kepala madrasah swasta harus banyak timbang sana timbang sini, kepala madrasah mencoba belajar demokratis dalam berbagai hal, dalam memutuskan suatu masalah atau kegiatan, musyawarah dengan cara kekeluargaan itu yang kedepankan dalam rangka untuk mencapai visi dan misi madrasah yang telah di buat. Harus memahami karakter masing masing guru, harus ngemong mereka walau mereka kebanyakan sudah senior, kadang bila ada tugas yang tidak bisa jalankan delegasikan kepada wakil-wakil sesuai dengan tugas tersebut, agar bawahan merasa diperhatikan, kadang ajak mereka berdialog, pernah juga kepala madrasah ini bergaya otoriter terhadap guru yang tidak profesional, contoh belum membuat perangkat pembelajaran saat masuk kelas maka gaji belum di berikan, untuk meningkatkan keaktifan dan profesionalisme guru, saat ini menggunakan metode jam berdiri, dimana bila guru tidak berangkat maka guru tidak mendapatkan gajinya, jadi yang di bayarkan hanya jam mereka mengajar, selain itu pula penghargaan bagi guru teladan yang tak pernah absen yaitu gaji sebulan kita berikan untuk mereka. Kita juga berikan promosi jabatan/karir bagi mereka yang memang berprestasi dalam kerjanya. Komunikasi dengan guru sangat intens saya lakukan agar mereka merasa diperhatikan dan diawasi, azas kekeluargaan tetap saya jaga,

dalam melakukan semua kebijakan dengan harapan semua dapat berjalan dan merasa terayomi dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.⁶⁵

Untuk lebih mendalami apakah kepala madrasah telah melakukan perannya sebagai leader, maka wawancara dengan *Informan kedua dengan memperoleh informasi*: Beliau orangnya baik, bijaksana, tidak suka marah, berani mengambil resiko dan keputusan, tidak banyak bicara, demokratis dalam setiap urusan madrasah, melibatkan semua guru dalam mengambil keputusan, namun tegas dalam bertindak, beliau sering mendelegasikan tugas tugas yang bisa di kerjakan oleh bawahan maka ia delegasikan, sering berkomunikasi dengan guru dan staff, rasa kekeluargaan yang tinggi dari beliau ,membuat kita para guru sangat segan kepada beliau, dengan gayanya beliau mengerakkan potensi yang kita miliki untuk berbuat yang terbaik bagi siswa siswi madrasah ini.⁶⁶

Selanjutnya peneliti mewawancarai *informan ketiga*, dengan pertanyaan sebagai seorang leader bagaimanakepalaMA Ma'arif ini memimpin bapak ibu guru,agar menjadi professional?Informan memberikan jawaban:Pemimpin itu pelayan,siapa yang memimpin seharusnya bisa menyadari dirinya adalah pelayan untuk yang dipimpin,kepala madrasah juga pemimpin guru-guru yang dipimpinya,kepala madrasah tentu harus melayani guru-gurunya untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar agar berjalan dengan baik, kita itu

⁶⁵Wawancara dengan Fitriyanto,S.Ag Kepala MA Ma'arif NU 5 SekampungLampung Timur pada tanggal 25 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

⁶⁶ Wawancara dengan Suranto,M.Pd guru MA Ma'arif NU 5 Sekampungpada tanggal 26 Agustus 2016 pukul u09.00 – 11.30.

orang Islam, jadi kalau bisa mencontoh rosululloh dalam memimpin.⁶⁷

Selanjutnya informan ketiga menjelaskan dengan panjang lebar menjelaskan

kreteria jadi pemimpin menurut Islam antaranya:

1) Niat Yang Baik

Melandasi segala sesuatu dengan niat yang baik merupakan cerminan pribadi yang baik pula,tak terkecuali dalam hal kepemimpinan. Bila seseorang menerima amanah sebagai seorang pemimpin, hendaknya landasilah dengan niat yang baik tentunya baik sebagaimana yang diperintahkan Allah.

2) Tidak Meminta Jabatan

Sesungguhnya jika kepemimpinan diberikan kepadamu karena diminta, maka kamu akan memikul tanggung jawab sendirian dan jika kepemimpinan itu diberikan kepadamu bukan karena diminta, maka kamu akan dibantu untuk menanggungnya.”(H.R Bukhori-Muslim).

3) Beriman kepada Allah dan Beramal Soleh

Pemimpin yang baik adalah yang beriman kepada Allah, beramal shaleh, menjalankan Allah dan Rasulnya. Semua itu merupakan jalan kebenaran yang akan membawa ke arah yang damai, tentram dan bahagia dunia maupun akhirat.

4) Berpegang pada hukum Allah

Salah satu kewajiban pemimpin yang utama adalah berpegang pada hukum Allah. Sebagaimana dalam Al-Quran: “Dan hendaklah kamu memutus perkara diantara mereka menurut apa yang diturunkan Allah, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka.”(Al-Maaidah:49).

5) Adil dalam memutuskan perkara

Pemimpin dalam Islam di tuntutan adil dalam setiap mengambil keputusan atau memutus perkara, karena kebijaksanaan pemimpin akan sangat berpengaruh pada setiap yang di pimpinnya.

6) Menasehati rakyat

Seorang pemimpin harus bisa memimpin seluas-luasnya terkait siapa yang di pimpinnya, dalam hal ini termasuk pemimpin yang bisa menentramkan dengan nasehat/pituturnya. Rasulullah SAW. Bersabda:”Tidaklah seorang pemimpin yang memegang urusan kaum muslimin lalu ia tidak bersungguh-sungguh dan tidak tidak menasehati mereka, kecuali pemimpin itu tidak akan masuk surga bersama mereka yang di pimpinnya”.

7) Tegas

⁶⁷Wawancara dengan Nur Syahid,S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

Merupakan sikap pemimpin yang baik jika ia bisa tegas (yang benar katakan dengan benar, yang salah katakan salah) dan tentunya melaksanakan hukum yang sesuai dengan yang Allah dan Rasulnya perintahkan.

8) Lemah Lembut

Doa Rasulullah SAW. “Ya Allah, barang siapa mengurus satu perkara umatku lalu ia mempersulitnya, maka persulitlah ia, dan barang siapa yang mengurus suatu perkara umatku lalu ia berlemah lembut pada mereka, maka berlemah lembutlah pada mereka.”

Dengan demikian dapat di simpulkan tentang kriteria pemimpin diatas kedalam empat poin dasar yakni: Sidiq(Jujur), Tablig(Menyampaikan), Amanah(Dapat Dipercaya), Fatonah(Cerdas).

Begitu apa yang disampaikan dalam wawancara itu dan kembali peneliti tanyakan bagaimana dengan kepala Aliyah yang saat ini pak, apakah sudah sesuai dengan yang di harapkan ? maksud saya, apa yang telah dilakukan oleh pak Fitriyanto dalam peranya sebagai leader untuk meningkatkan profesionalisme guru ?

,”Beliau itu tegas dalam dan kuat dalam mencapai visi dan misinya, beliau slalu memberikan layanan yang baik, transparan dalam financial atau yang lainnya, tidak neko – neko, santun dengan guru – gurunya, kerjasama dan kekeluargaan yang selalu ia utamakan dalam segala urusan, sehingga kita merasa terayomi.⁶⁸

Informan yang ke empat saat ditanya dengan pertanyaan,”Sebagai Leader, bagaimana kepala Madrasah Aliyah MA Ma’arif NU 5 Sekampung ini memimpin, mengambil keputusan, berkomunikasi, dengan saudara hingga guru guru dan saudara menjadi profesional? Informasi yang penulis dapatkan dari pertanyaan itu jawabanya diawali dengan menyitir hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda:

“Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas

⁶⁸ Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma’arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

rakyatnya. Seorang suamipemimpin dalam keluarganya dania bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan hartasuaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas hartamajikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari).

Dari apa yang guru rasakan selama ini, beliau pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, melainkan lebih banyak terlibat dalam kegiatan: (1) pengambilan keputusan, (2) penentuan kebijaksanaan, dan (menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan). Beliau pemimpin yang berusaha menjalankan peranan seperti: Ing Ingarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani. Dalam memimpin, beliau menggunakan sistem musyawarah. Beliau menghargai orang lain, baik lawan maupun kawan. Sifat ramah, kelembutan perangai menjadi lekat dengan pribadi beliau, akan tetapi beliau juga dapat bersifat keras dan tegas beliau ketika dibutuhkan. Lebih mementingkan guru daripada diri beliau sendiri. Cepat menguasai situasi dan kondisi, serta tegar menghadapi masalah.⁶⁹

Berdasarkan teori seorang kepala Madrasah sebagai pemimpin, mempunyai peran sebagai berikut: (1) Sebagai pelaksana (executive). (2) Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya, harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (3)

⁶⁹ Wawancara dengan Mahali Shidiq, M.Pd.I, guru Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 8 Setember 2016 pukul 10.00 – 12.30.

perencana (planner), (4) Sebagai kepala Madrasah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan. (5) Sebagai seorang ahli (expert) haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (6) Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (controller of internal relationship), (7) Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis. (8) Mewakili kelompok (group representative) harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya. (9) Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman. Ia harus membesarkan hati guru guru yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya. (10) Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and mediator) Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya. (11) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya. (12) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (ideologist) Seorang pemimpin hendaknya mempunyai konsep yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju ke arah yang dicita-citakan. (13) Bertindak sebagai ayah (father figure)

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya. Indikator dalam penelitian penelitian ini adalah *pertama* Memahami kondisi guru, karyawan, siswa, *kedua* Memiliki Visi dan memahami Misi Sekolah, *ketiga* Mampu mengambil keputusan, *keempat* Kemampuan berkomunikasi.

Berdasarkan uraian dan paparan diatas yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung dalam menjalankan perannya sebagai seorang leader adalah *pertama* berbuat demokratis dalam berbagai hal, dalam memutuskan suatu masalah atau kegiatan, *Kedua* musyawarah dengan cara kekeluargaan itu yang saya kedepankan dalam rangka untuk mencapai visi dan misi madrasah yang telah di buat. *Ketiga* memahami karakter masing masing guru, saya harus ngemong mereka walau meneka kebanyakan sudah senior, *Keempat* mendelegasikan tugas kepada wakil-wakil sesuai dengan tugasnya. *Kelima* bergaya otoriter terhadap guru yang tidak profesional, contoh belum membuat perangkat pembelajaran saat masuk kelas maka gaji belum di berikan, untuk meningkatkan keaktifan dan profesionalisme guru, *Keenam* gunakan metode jam berdiri, dimana bila guru tidak berangkat maka guru tidak mendapatkan gajinya, jadi yang di bayarkan hanya jam mereka mengajar, *Ketujuh* penghargaan bagi guru teladan yang tak pernah absen yaitu gaji sebulan kita berikan untuk mereka. Kita juga berikan promosi jabatan/karir bagi mereka yang memang berprestasi dalam kerjanya. *Kedelapan* komunikasi dengan guru, agar mereka merasa diperhatikan dan

diawasi, azas kekeluargaan tetap saya jaga, dalam melakukan semua kebijakan dengan harapan semua dapat berjalan dan merasa terayomi dalam menjalankan tugasnya

6).Peran Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Untuk melakukan perannya sebagai inovator tentu kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan untuk mencari gagasan yang baru, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif, hal tersebut senada dengan apa yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 sekampung ini sebagaimana saat di wawancarai terkait dengan perannya sebagai inovator, dengan pertanyaan Sebagai inovator, apa saja yang telah saudara lakukan untuk pembaharuan agar guru saudara professional ? Jawaban: pertama tama beliau katakan terkait job discription kepala sebagai inovator adalah:Mampu mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain.Mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan pegawai, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya manusia di Komite dan masyarakat.Kita ini madrasah swasta, maka harus banyak banyak berinovasi Memotivasi guru untuk berkreasi dan inovasi dalam penggunaan strategi atau metode pembelajaran, Menerapkan kedisiplinan guru, karyawan, dan siswa (Stakholder) baik pada waktu masuk sekolah, pulang sekolah, maupun dalam

proses belajar mengajar, dengan cara merubah pola absen dari manual ke elektronik atau pinjer. Meningkatkan kualitas sarana dan prasaran yang memadai dalam proses pembelajaran, seperti Masjid, dengan memanfaatkan masjid sebagai pusat belajar dan sumber belajar, LCD, dengan LCD anak akan lebih focus dan menarik perhatian siswa peruban alat tentu akan merubah pola guru dalam mengajar, Al Qur'an, mukena, sajadah, perpustakaan, alat alat olah raga, computer dan alat-alat lain yang di pandang untuk mendukung keberlangsungan kegiatan belajar mengajar serta memberikan kemudahan bagi guru -guru untuk menyampaikan materi pembelajaran, Meningkatkan kesejahteraan guru. Agar guru juga dapat mengembangkan kariernya saya juga sering mendelegasikan tugas-tugas yang bisa di lakukan guru, saya suruh guru yang senior untuk melakukan hal tersebut dengan tuntas. Selain hal di atas untuk meningkatkan profesional guru dalam kegiatan pembelajaran saya berupaya untuk mengadakan IHT terkait dengan metode pembelajaran, pernah saat itu teman teman saya ajak untuk study banding untuk pembelajaran ini ke madrasah- madrasah yang punya pondok pesantren di jawa. Alhamdulillah dari apa yang saya programkan itu teman teman menurut pengamatan yang saya lakukan meningkat lebih baik.⁷⁰

Sambil melihat-lihat di lapangan dan mengkonfirmasi apa yang di sampaikan oleh kepala madrasah diatas peneliti tanyakan pula kepada informan yang lain dengan pertanyaan, sebagai inovator apa saja yang

⁷⁰Wawancara dengan Fitriyanto, S. Ag Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung Lampung Timur pada tanggal 25 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

telah lakukan Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung untuk pembaharuan agar guru disini menjadi professional? *Informan kedua* memberikan jawaban sebagai berikut: terkait dengan inovasi kepala madrasah menurutnya saat ini banyak inovasi-inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ini terkait bagaimana agar guru lebih professional , seperti absen untuk keaktifan dari biasa saat ini berubah ke absen finjer, tiap tahun berusaha untuk menambah alat electronok seperti LCD, saat ini walaupun belum tiap kelas ada LCD, tapi saat ini dah punya LCD, selanjutnya guru di haruskan punya Lektor bagi yang sudah sertifikasi dan di paksakan kalau mengajar harus menggunakan power point, melengkapkan peralatan lain seperti untuk keagamaan menambah al qur'an, sajadah, membuat jadwal kegiatan rohis siswa, menambah alat alat olah raga, kebutuhan perpustakaan, alat seni hadroh, drum band dll. Untuk meningkatkan karier guru dan semangat guru untuk mengajar kepala sekolah memberikan reward untuk guru yang paling rajin membuat admistrasi pembelajaran dan paling sedikit absennya. Untuk rohani guru kita mengadakan kegiatan pengajian bergilir yang kita kemas dengan arisan bersama antara guru dan tenaga kependidikan lain dari rumah guru yang satu ke rumah guru yang lain rutin tiap awal bulan saat gajian.⁷¹

Pada saat ada kesempatan untuk mewawancarai informan keselanjutnya kami ajukan pertanyaan yang sama, sebagai inovator, apa saja yang telah lakukan Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung untuk

⁷¹ Wawancara dengan Suranto, M.Pd guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung Lampung Timur pada tanggal 26 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

pembaharuan agar guru professional? Jawaban yang kami dapatkan saat wawancara adalah: *Informan ketiga*, kepala madrasah kita ini orangnya sangat perhatian kepada kebutuhan guru, beliau selalu berusaha untuk berbuat agar guru disini semakin baik dan tambah professional, melalui langkah langkah beliau seperti, menyiapkan alat alat pembelajaran yang modern LCD, VCD pembelajaran, kaset kaset pembelajaran dll, selain dalam hal pembelajaran beliau slalu membuat diskripsi tugas apa bila mendelegasikan tugas kepada kami bawahanya, apa bila ada hal hal yang membuat riasau dalam madrasah beliau selalu mengumpulkan rekan rekannya untuk mengambil keputusan agar dapat bertindak secara objektif, yang paling membuat saya tertarik kepada beliau adalah beliau memberikan contoh dahulu sebelum merumuskan memutuskan satu aturan. Beliau ini, ingin madrasah Ma'arif NU 5 sekampung menjadi yang terbaik, bisa memberikan pengetahuan, ketrampilan, kepada anak didik maksimal, sehingga mereka bisa bersaing di sekolah yang lebih tinggi atau klau mereka mau bekerja dan berbuat di masyarakat, memberikan rasa puas kepada wali murid lulusan yang terbaik, memberikan anak-anak yang terbaik bagi negara nusa dan bangsa ini generasi militan.⁷²

Informan keempat saat di wawancari peran kepala madrasah sebagai innovator maka di peroleh informasi sebagai berikut: Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai

⁷² Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

pembaruan di madrasah. Selama ini yang guru rasakan ada beberapa inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti, menambah bidang study hafidz, menambah modifikasi kurikulum, yaitu menambah jam pelajaran 45 jam permingu menjadi 48 jam, Integrated curriculum adalah penerapan perpaduan antara pelajaran umum dengan agama, Inovasi pengelolaan sarana dan prasarana dapat terwujud melalui kerjasama sekolah dengan orang tua siswa (komite sekolah), misalnya membangun gedung, menambah mebulair kelas, membeli LCD.⁷³

Berdasarkan teori bahwa kepala madrasah sebagai inovator hendaknya: memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan bagi seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan membentuk team teaching, guru bidang studi, class grouping, rotation class, bimbingan UN, pondok UN, penggunaan 101 strategi pembelajaran untuk menghadapi UAS dan UN, mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output madrasahmengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif,

⁷³ Wawancara dengan Mahali Shidiq, M.Pd.I, guru Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 8 September 2016 pukul 10.00 – 12.30.

integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksible, konstruktif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan. Kreatif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah. Delegatif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas-tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integratif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien, dan produktif. Rasional dan objektif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif. Pragmatis. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau

target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki madrasah. Keteladanan. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. Adaptable dan fleksible . Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksible dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya. Indikator yang di gunakan untuk peran kepala madrasah sebagai inovator adalah *Pertama* kemampuan mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah (pendidikan). *Kedua*, Kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah. Madrasah yang efektif pasti dipimpin oleh kepala sekolah yang mempunyai kepemimpinan yang efektif pula. Di era globalisasi saat ini di mana persaingan begitu sangat ketat menuntut sekolah sebagai lembaga pendidikan tampil sebagai organisasi pendidikan yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk itu, sekolah memerlukan kepala sekolah yang mempunyai inovasi yang tinggi. Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator dapat dilihat dari kemampuan mencari dan menemukan gagasan-gagasan untuk pembaharuan di sekolah serta kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah tersebut .sebagai inovator kepala madrasah harus memilik *Pertama*, kemampuan melakukan

reformasi (perubahan untuk lebih baik) *Kedua*, kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dan kenyataan yang di lapangan, dalam menjalankan peranya sebagai Inovator kepala MA Ma'arif NU 5 sekampung, melakukan hal hal sebagai berikut: *Pertama*, memotivasi guru untuk berkreasi dan inovasi dalam penggunaan strategi atau metode pembelajaran. *Kedua*, menerapkan kedisiplinan guru, karyawan, dan siswa (*stakholder*) baik pada waktu masuk sekolah, pulang sekolah, maupun dalam proses belajar mengajar, dengan cara merubah pola absen dari manual ke elektronik atau *finjer*. *Ketiga* meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang memadai dalam proses pembelajaran, seperti Masjid, dengan memanfaatkan masjid sebagai pusat belajar dan sumber belajar, LCD, dengan LCD anak akan lebih focus dan menarik perhatian siswa perubahan alat tentu akan merubah pola guru dalam mengajar, Al Qur'an, mukena, sajadah, perpustakaan, alat olah raga, computer, dan alat alat lain yang di pandang untuk mendukung keberlangsungan kegiatan belajar mengajar serta memberikan kemudahan bagi guru -guru untuk menyampaikan materi pembelajaran, *Keempat* meningkatkan kesejahteraan guru. *Kelima* mendelegasikan tugas-tugas yang bisa di lakukan guru, saya suruh guru yang senior untuk melakukan hal tersebut dengan tuntas. *Keenam*, mengadakan IHT terkait dengan metode pembelajaran. *Ketujuh*, Mengajak guru untuk study banding untuk pembelajaran ini ke madrasah- madrasah yang punya pondok pesantren di

jawa. *Kedelapan*, membentuk team teaching, guru bidang studi, class grouping, rotation class, bimbingan UNpondok UN, penggunaan 101 strategi pembelajaran untuk menghadapi UAS dan UN. *Kesembilan*, mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya. *Kesepuluh*, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisisehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output madrasah.

7).Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Keberhasilan suatu madrasah dipengaruhi oleh berbagai factor, baik factor dari dalam maupun dari luar lingkunganmadrasah. Factor tersebut adalah motivasi bagi sekolah yang cukup dominan dalam mengerakkan aktifitas kerja, setiap guru mempunyai karakteristik masing-masing sehingga memerlukan perhataian khusus dari pimpinnanya, seperti halnya motivasi. Terkait dengan peranya sebagai motivator saat mewancarai kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung dengan pertanyaan Sebagai motivator, bagaimana mendorong semangat guru saudara untuk menjadi professional? Jawaban yang di berikan sebagai berikut, tugas yang harus saya lakukan sesuai job discription yang disepakati adalah: Mampu mengatur lingkungan kerja dan mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai. Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Selanjutnya pak Fitriyanto menjelaskan kepada penulis: Faktor yang harus diperhitungkan untuk meningkatkan gairah

kerja guru dalam lingkungan madrasah apapun adalah adanya motivasi dan kemampuan kerja yang dimiliki guru. Hal ini cukup beralasan sebab kemampuan dan motivasi kerja merupakan faktor yang mencerminkan sikap dan karakter seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya kinerja tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam usaha untuk mencapai tujuan. Begitu juga berbagai ragam kemampuan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mengingat guru merupakan titik sentral dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang saya lakukan sebagai mana peran saya sebagai motivator adalah membuat lingkungan kerja di madrasah ini kondusif, dalam artian apa yang di butuhkan guru terpenuhi contoh, motivasi guru kerja adalah uang maka sebagaimana kesepakatan gaji guru setiap tanggal 20 di tiap bulannya harus saya keluarkan. Ada kalanya guru itu mengajar motivasinya bukan uang seperti guru matematika, beliau hanya ingin berbagi ilmu maka saya berikan vasilitas yang dia butuhkan, seperti LCD, dan alat lain yang di butuhkan, berbeda guru beda beda motivasi dan gaya, klau ada guru yang suka di hargai maka madrasah sudah saya pogramkan untuk memberikan reward bagi yang berprestasi di admistrasi pembelajaran dan paling sedikit absenya, memberikan satu tugas tambahan adalah salah satu dari sekian cara memotivasi kinerja guru, maka dalam hal tertentu pendelegasian

tugas merupakan yang yang tak saya lupakan ,agar guru merasa di butuhkan dan dihargai.⁷⁴

Untuk lebih melihat apa yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ma'arif peneliti juga memwancarai informan lain, sehingga data yang diharapkan bisa terungkap dengan baik.

Informan keduasaat di tanya dengan peran kepala madrasah sebagai seorang motivator, beliau mengatakan bahwa motivasi penting bagi kami guru –guru untuk bekerja lebih professional, karena motivasi akan mempengaruhi semangat dan antusias guru dalam pembelajaran, kita tahu semua bahwa motivasi ini ada intrinsic maupun ekstrinsik, motivasi intrinsik adalah motivasi dari dalam diri guru untuk menjalankan roda belajarnya dengan semangat dari dalam jiwa. Sementara motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar dirinya, kepala madrasah yang sekarang, banyak melakukan hal hal yang membuat semangat kita semua meningkat dengan baik, hal hal yang dilakukan beliau sangat menghargai guru dan karyawan, beliau menyadari Setiap tenaga guru memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya,misalnya motivasinya. Oleh karena itu,untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan

⁷⁴Wawancara dengan Fitriyanto,S.Ag Kepala MA Ma'arif NU 5 SekampungLampung Timur pada tanggal 25 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh. Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah yang dilakukan diantaranya:

- a. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.⁷⁵

⁷⁵ Wawancara dengan Suranto, M.Pd guru Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 26 Agustus 2016 pukul 09.00 – 11.30.

Sebagai Motivator, bagaimana kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung, mendorong semangat guru-guru untuk menjadi professional? pertanyaan ini saya tanyakan kepada bapak Suranto, M.Pd sebagai informan diselanjutnya disela-sela kesibukan mengajarnya. Informan ketigaini, mengatakan penghargaan dan motivasi itu penting artinya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya. Upaya berikutnya dengan peningkatan disiplin terhadap guru dan siswa dalam melaksanakan tugas dan belajar yaitu dengan membiasakan mematuhi peraturan dan tata tertib guru dan siswa serta keberanian menerapkan disiplin tanpa menunda-nunda waktu. Hal itu dibuat oleh kepala madrasah dalam bentuk Tata Tertib Guru dan Tata Tertib siswa dan Surat Pernyataan Guru dan Siswa, absensi guru serta daftar guru piket. Selain hal tersebut dalam rangka memberikan motivasi kepada guru pak Fitri sering memberikan reward bagi yang mengajar dan siswanya berprestasi, kegiatan lain yang juga di pandang memberikan motivasi guru untuk mengajar lebih professional adalah adanya kegiatan rutin pengajian yang diadakan bergilir,

yang di dalamnya sering dalam sambutannya pak fitri mengajak untuk melakukan pekerjaan guru ini dengan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam mengajar karena apa yang kita lakukan ini merupakan bentuk ibadah.⁷⁶

Untuk mencari informasi yang lebih banyak tentang apa yang telah dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung tentang peranya sebagai motivator maka peneliti mewawancarai informan berikutnya dengan pertanyaan, sebagai motivator, bagaimana kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung, mendorong semangat guru – guru untuk menjadi professional ? *Informan keempat*, memberikan informasi sebagai berikut: Untuk dapat memotivasi bawahannya seorang pemimpin harus mengetahui hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan guru. Dengan terpenuhinya keinginan dan kebutuhannya, mereka akan termotivasi untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung melakukan hal hal berikut: Menginspirasi yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif; dengan pembinaan melalui rapat, kultum, dan berdialog, serta bimbingan khusus. Menghargai guru, dengan meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam pembuatan keputusan; Menyiapkan kebutuhan-kebutuhan guru Mengajar, Memberikan insentif material kepada guru yang berprestasi baik, Memberikan Pujian kepada guru yang berprestasi baik, Memberikan semacam funishment kepada guru yang

⁷⁶ Wawancara dengan Nur Syahid, S.Ag guru MA Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.00 – 12.30

tidak taat, sering bolos kerja, mengedepankan rasa kenyamanan karena semua pihak mengedepankan kekeluargaan dan kebersamaan, saya termotivasi mengajar karena saya tentu akan belajar banyak dengan mengajar untuk menyampaikan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, mengarahkan segala kegiatan guru seperti persiapan mengajar (RPP), KBM (pengelolaan kelas), pendekatan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, sampai remediasi. membangun komitmen guru untuk meningkatkan kinerja yaitu seorang guru harus bisa melaksanakan kegiatan mengajar dengan kerja ikhlas, kerja cerdas, kerja tuntas, selain itu membuat program jum'at bersih sehingga tertanam kebersamaan, pengajian rutin antar guru, program green madrasah, tour, dan mengikutkan guru study banding.⁷⁷

Berdasarkan teori sebagai kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai motivator harus melakukan: Ada banyak cara yang bisa membuat seorang guru termotivasi saat mengajar di madrasah, cara inilah yang efeknya sangat besar yang membuat para guru terus termotivasi *pertama* memberikan penguatan negative, *kedua* menggunakan insentif keuangan, *ketiga* melakukan strategi dengan program pengembangan diri, *kempat* mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya, *kelima* tempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya. *keenam* tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". *Ketujuh* kembangkan kondisi

⁷⁷ Wawancara dengan Mahali Shidiq, M.Pd.I, guru Ma'arif NU 5 Sekampung pada tanggal 8 Setember 2016 pukul 10.00 – 12.30.

bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. *Kedelapan* menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yakni : (a) Inggarso sung tulodo, (b) Ing Madyo Mangun Karso, (c) Tut Wuri handayani. Sedang indikator yang dirumuskan adalah pertama Kemampuan mengatur lingkungan kerja (Fisik), kedua Kemampuan mengatur lingkungan kerja non fisik, ketiga Kemampuan menetapkan prinsip penghargaan/hukuman.

Di lihat dari hasil wawancara tersebut diatas dan di croscek dengan teori bahwa Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung telah melakukan fungsi dan peranya sebagai motivator, hal hal yang telah dilakukan meliputi: *Pertama* menciptakan lingkungan kerja di madsrah ini kondusif, dalam artian apa yang di butuhkan guru terpenuhi contoh, motivasi guru kerja adalah uang maka sebagaimana. *Kedua* Membuat kesepakatan gaji guru setiap tanggal 20 ditiap bulannya harus saya keluarkan. *Ketiga* berikan vasilitas yang dia butuhkan, seperti LCD, dan alat lain yang di butuhkan, berbeda guru beda-beda motivasi dan gaya, *Keempat* memberikan reward bagi yang berprestasi di admistrasi pembelajaran dan paling sedikit absenya, memberikan satu tugas tambahan adalah salah satu dari sekian cara memotivasi kinerja guru, *Kelima*, melakukan pendelegasian tugas merupakan yang tak saya lupakan, agar guru merasa di butuhkan dan dihargai sehingga guru merasa senang dan enjoy menjalankan tugasnya. *Keenam* peningkatan disiplin terhadap guru dan siswa dalam melaksanakan tugas dan belajar yaitu dengan membiasakan mematuhi

peraturan dan tata tertib guru dan siswa serta keberanian menerapkan disiplin tanpa menunda-nunda waktu. *Ketujuh* Mengadakan adanya kegiatan rutin pengajian yang diadakan bergilir, yang di dalamnya sering dalam sambutannya pak fitri mengajak untuk melakukan pekerjaan guru ini dengan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam mengajar karena apa yang kita lakukan ini merupakan bentuk ibadah.

3. TEMUAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan fokus penelitian, rumusan masalah, pemaparan hasil penelitian peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru maka ditemukan beberapa hal terkait peran dan tingkat profesionalisme guru di Lampung Timur sebagaimana terangkum dalam tabel berikut:

Tabel.12
Temuan Penelitian Tentang Peran Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru

No	SUB FOKUS	MAN 1 LAMPUNG TIMUR	MA MA'ARIF NU 5 SEKAMPUNG
1	EDUCATOR	Memberikan pembinaan agama, pengarahan kegiatan belajar, briefing sebelum masuk kelas, memberikan informasi perkembangan ilmu pengetahuan baru, informasi kegiatan seminar, KKG, MGMP, diskusi.	Memberikan nasehat, arahan pembelajaran, pembinaan mental, mengerakkan dan mengevaluasi persiapan dan proses pembelajarn guru, memberikan kesempatan mengikuti kegiatan peningkatan profesi, memberiinformasi tentang ilmu pembelajaran yang baru, memberika ijin untuk kuliah ke tingkat yang lebih tinggi

2	MENEJER	Menyusun rencana kerja, berupa job diskripsion, menyusun organisasi madrasah, memberi tugas guru dengan jelas, meminta pertanggung jawaban, mengelola sarana, melibatkan guru dalam kegiatan kegiatan madrasah	Mengelola admistrasi ketenagaan dan yang lainnya, memberdayakan guru agar bertindak sesuai aturan, mengerakkan agar aktif, kreatif, dan berbuat efektif dalam melaksanakan tugas. Mendelegasikan tugas tugas ,mengadakan rapat rapat kordinasi, dan mengevaluasi kegiatan
3	ADMISTRATOR	Mengkordinasi, membina, memberi pengarahen pendokumenan, kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana prasarana, hubungan dengan masyarakat yang dilakukan oleh staff 5 orang, 1 orang kepala.	Menyusun program kerja, menyusun organisasi ketenagaan, menggerakkan, mengorganisasikan kegiatan, mengoptimalisasi sarana prasarana, di bantu staff TU, mengembangkan admistrasi berbasis IT, menyiapkan kebutuhan guru untuk proses belajar
4	SUPERVISOR	Mengevaluasi, mengawasi pelaksanaan pembelajaran di kelas, kunjungan kelas, memeriksa rancangan pembelajaran, mengisi DP3 bagi guru PNS, diskusi untuk penyelesaian masalah, memberikan bimbingan konseling secara pribadi	Menyusun program supervisi kelas, melaksanakan supervisi, memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru, melakukan bimbingan dan konseling untuk guru bermasalah, memberi honor tepat waktu, kunjungan ke rumah guru, memperhatikan absen guru.
5	LEADER	Menyampaikan visi dan misi, memberikan arahan kebijakan sekolah, memberikan	Berbuat demokratis terhadap bawahan, menyampaikan visi misi lembaga kepada seluruh

		aturan yang tegas, melakukan kepemimpinan berdasar pada surat Al fateha, pendelegasian tugas, membuat job diskription, mewujudkan sifat kepemimpinan muhammad rosululloh	guru, memberikan tugas kepada bawahan untuk mengikuti suatu acara (delegasi), membayar gaji sesuai dengan kondisi dan situasinya.``
6	INOVATOR	Memberikan tugas yang jelas guru, memberikan arahan, masukan untuk berjalanya kegiatan, memberikan reward dan punishment, memunculkan loyalitas, kreatifitas, teladan, menjadikan guru sebagai keluarga dalam kebersamaan, mengembangkan sarana prasarana, mencari dan mengadakan referensi buku dan sarana yang dibutuhkan,	Menerapkan disiplin masuk dan pulang sekolah dengan absen finjer, menambah sarana prasarana sekolah, pendelegasian tugas khusus kepada guru, mengadakan pelatihan, dan study banding, memberikan tauladan dalam melaksanakan hasil keputusan
7	MOTIVATOR	Menciptakan keunggulan madrasah, membuat event event promosi, memberikan layanan masyarakat dengan pendidikan yang bermutu, membuat web sekolah, menempatkan guru sesuai dengan latar belakang pendidikannya, memberikan hak guru sesuai dengan tugas dan fungsinya, memberi kesempatan pengembangan karir bagi setiap guru	Memberikan kenyamanan Memberikan gaji tepat waktu, reward bagi yang berprestasi, menyiapkan peralatan sarana prasarana dalam mengajar, memberikan tugas tambahan, menghargai guru, berbuat untuk selalu memanusiaikan manusia dalam semua aktifitas, menerapkan disiplin dalam bentuk membuat tata tertib, membuat surat pernyataan bagi guru,

		.memberi kesempatan guru untuk mengikuti	membuat jadwal piket, mengadakan pengajian bergilir kerumah guru untuk memotifasi semangat kerja, agar bertanggung jawab dan ikhlas dalam mengajar.
--	--	--	---

Sumber data: Diambil dari jawaban informan yang dijadikan subjek penelitian

Dari tabel diatas dapat di gambarkan bahwa masing-masing kepala madrasah telah melakukan perannya sesuai dengan regulasi yang berlaku, namun tentu dari masing-masing sisi nampak kelebihan dan kekurangya, di Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Timur misalnya peran kepala madrasah sebagai leader dan menejer nampak lebih efektif dalam peningkatan profesionalisme guru dibanding dengan sub fokus yang lain dalam penelitian ini, sedang di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung, keefektifan justru terletak pada sub fokus leader dan motivator. Sedang sub fokus yang kurang efektif meningkatkan profesionalisme guru, menurut peneliti di MAN 1 Lampung Timur justru pada pada sub fokus *educator, motivator* sementara di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 5 Sekampung, yang kurang efektif dalam peningkatan profesionalisme adalah pada sub fokus *supervisor, inovator*. Namun di sisi lain peneliti menemukan factor X, yang juga mempengaruhi peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu, factor kekeluargaan yang di perankan oleh kedua kepala madrasah ini dan semangat dalam pengabdian untuk beribadah, yang terbentuk oleh keyakinan dalam menjalankan agamanya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sebagaimana rumusan masalah yang penulis ajukan pada penelitian ini, Bagaimana peran Kepala Madrasah Aliyah di Lampung Timur pada fungsi, "EMASLIM" (*edukator,manajer, admistrator,supervisor,inovator,motivator*) dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Lampung Timur.. Maka pada akhirnya dari penelitian ini penulis dapat simpulkansebagai berikut:

1. Secara umum bahwa peran apa yang harus Kepala Madrasah di Lampung Timur dalam meningkatkan professional guru sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dalam beberapa indikator setiap peran kepala madrasah di Lampung Timur antara lain sebagaie*educator,manajer, supervisor, leader, inovator*, serta peran*motivator*. Sebagai *educator*(pendidik), ditunjukkan dengan waktu datang selalu awal dan pulang selalu akhir, disiplin mengontrol ruangan kelas,memberikan teguran terhadap guru yang tidak melaksanakan tugas sesuai jadual *Sebagai manajer*, ditunjukkan dengan adanya penyusunan program, *Teamwork* serta struktur organisasi madrasah di Lampung Timur dengan pembagian tugas yang jelas, menggerakkan staf, guru, dan karyawan. *Sebagai supervisor* kepala madrasah di Lampung Timur diketahui dalam melakukan supervisi akademik masih

sebatas melihat-lihat, namun tetap melaksanakan supervisi manajerial berupa Monitoring Penerimaan Siswa Baru, monitoring beberapa kegiatan kepanitiaan lainnya di madrasah di Lampung Timur. *Sebagai Administrator*, diketahui dari adanya pengelolaan kegiatan administrasi kesiswaan, administrasi ketenagaan, administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana serta buku keluar masuk yang tersimpan dalam suatu lemari.. Sebagai pemimpin ditunjukkan dengan sikap yang tegas, mengutamakan pendekatan kekeluargaan, kebersamaan, mewujudkan akhlak islami, dalam melaksanakan setiap kegiatan di madrasah di Lampung Timur dengan menunjukkan karakter seorang pemimpin. *Sebagai Inovator*, ditunjukkan dengan menambahkan sarana prasarana madrasah, menambahkan jam ekstra kurikuler, membentuk kantin jujur serta memperbanyak artefak-artefak yang dipasang di dinding dinding, mengubah absen dari manual ke absen elektronik, *sebagai Motivator* kepala madrasah membangkitkan motivasi kerja guru ditunjukkan dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan seminar, kegiatan kelompok kerja guru, pendidikan dan pelatihan dan In House Training. Memberikan penghargaan dan sanksi kepada guru, memberikan *reward* bagi guru yang berprestasi, membayar gaji tepat waktu serta memberikan kesempatan guru untuk berkarir dan melanjutkan study ke jenjang yang lebih tinggi.

2. Secara khusus, untuk menjadikan guru yang professional ternyata kepada madrasah tidak hanya mengandalkan fungsi dan peran kepala madrasah saja sebagaimana teori umum yang terangkum dalam EMASLIM, namun faktor lain yang juga mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru yakni: *azas kekeluargaan dan kebersamaan yang diperankan oleh kepala madrasah dan ruh semangat pengabdian untuk beribadah* yang terbentuk dan diajarkan oleh agamanya. maka kepala madrasah dalam hal ini harus menjadi *promotor bagi* guru tersebut .
3. Hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah Lampung timur ,antara lain :
 - a. Disiplin kerja yang kurang hal ini dapat diamati dengan jumlah guru yang terlambat setiap harinya, telat masuk kelas pada jam mengajar, membiarkan kelas kosong tanpa meninggalkan tugas, tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
 - b. Kurangnya komunikasi antara kepala madrasah dengan guru karena jumlah guru yang banyak dan karena kesibukan masing-masing.
 - c. Tidak semua guru memiliki motivasi yang sama dalam meningkatkan profesionalismenya ,ada diantara guru yang berdomisili di tempat jauh, tidak semua guru melakukan tugasnya sebagaimana yang telah ditetapkan, ada diantara guru yang tidak mampu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya

B. Implikasi

Hasil penelitian tentang peran kepala madrasah terhadap peningkatan profesional guru yang dilakukan di MAN 1 Lampung Timur dan MA Ma'arif NU 5 Sekampung ini diharapkan dapat membuka wawasan dan menemukan pedoman baru bagi madrasah-madrasah yang ada di Lampung Timur. Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam sebuah lembaga pendidikan, sudah bukan basa-basi lagi, harus benar-benar menempatkan diri sebagai tokoh yang mau dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai *EMASLIM*, yaitu sebagai *educator, manager, administrator, leader, inovator, dan motivator*.

Kemauan dan kemampuan kepala madrasah dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya dapat menambah motivasi bagi guru untuk menjadi guru yang profesional. Guru yang profesional senantiasa akan menumbuhkan-kembangkan inovasi-inovasi baru dalam mencapai yang terbaik dari apa yang dikerjakannya.

Implikasi yang dapat dirumuskan berdasarkan temuan-temuan penelitian yang merupakan konsekuensi logis untuk mencapai pelaksanaan peran dan fungsi Kepala Madrasah di Lampung Timur adalah:

Implikasi praktis:

1. Sebagai Educator, kepala madrasah hendaknya membantu, membimbing guru untuk membuat analisis

kurikulum, membuat persiapan mengajar serta analisis penilaian sehingga guru dapat mengajar dengan baik..

2. Sebagai motivator, hendaknya memberikan arahan dan selalu mengingatkan akan visi, misi dan tujuan, memberi jenjang karir sesuai dengan tingkat profesionalisme guru, sehingga guru dan karyawan bekerja keras secara maksimal, serta membangkitkan semangat bekerja dan pengabdian menumbuh kembangkan suasana kerja yang profesional.
3. Sebagai pemimpin di sekolah, kiranya perlu memahami akan kualitas kepemimpinannya dengan menelaah beberapa kriteria tentang mutu kepemimpinannya.
 - a. Kredibilitas. Apakah memperoleh kepercayaan dari mereka yang bekerja sama dengannya? Apakah mereka mempercayai, menghormati, mengagumi dan senang bekerja sama dengan pemimpinnya? Apakah bawahan, kolega, pelanggan atau pengawas yang bekerja dengan pemimpin ini merasakan ikatan emosional dan pribadi dengannya?
 - b. Kapabilitas. Apakah mampu membuat organisasi berhasil? Apakah pemimpin ini mampu membentuk visi, membuat rencana pelaksanaan, mengembangkan kemampuan, dan membuat orang menyadari tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaannya?

4. Sebagai supervisor, kepala madrasah seharusnya membuat jadwal pelaksanaan supervise kelas, sehingga supervisi dapat dilaksanakan dengan baik, dan hasilnya sebagai feed back untuk memperbaiki tingkat profesionalisme guru.
5. Sebagai inovator, hendaknya kepala madrasah berusaha memahami visi dan memperbaharui wawasannya dengan berdiskusi dengan guru, teman sejawat, atasan dan kalau memungkinkan semua guru di ajakan untuk studi banding ke lembaga yang lebih bonafit.

Implikasi teoretis

- a. Sebagai edukator, kepala madrasah hendaknya mewujudkan ayat pertama surat Al-Fatihah yaitu, ” dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang”, dengan memberikan pembinaan, suri tauladan dan mewujudkan slogan pendidikan Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Hanyani, serta menumbuhkan kesadaran bahwa apa yang dilakukan merupakan tanggung jawab yang bernilai ibadah kepada Alloh.
- b. Sebagai Supervisor kepala madrasah hendaknya mewujudkan ayat dalam Surah al-Fatihah ayat 6: “Tunjukilah Kami jalan yang lurus, dengan mempunyai program dan jadwal yang jelas untuk melaksanakan supervise, menindak lanjuti temuan-temuan supervisi, memberikan bimbingan dan penyuluhan yang berkesinambungan, Tidak hanya

menyalahkan namun juga memberikan alternative jawaban /jalan keluar bagi guru guru dan staff yang bermasalah.

- c. Sebagai motivator, hendaknya mewujudkan surat al-Fatihah ayat, 4 yakni,” yang menguasai di hari Pembalasan” upaya yang dilakukan membina keprofesionalan, tanggung jawab, suasana aman, kondusif memberikan arah visi ,misi dan tujuan yang jelas, sehingga guru dan karyawan bekerja keras secara maximal, serta membangkitkan semangat bekerja dan pengabdian menumbuh kembangkan suasana kerja yang professional .

C. Rekomendasi

1. Bagi kepala madrasah di Lampung Timur

- a. Kepala madrasah di Lampung Timur diharapkan lebih intensif melaksanakan peran dan fungsinyasebagai a).edukator, hendaknya membimbing guru untuk membuat analisis kurikulum untuk memudahkan guru dalam membuat rencana persiapan pembelajaran, membuat analisis penilaian, digunakan untuk mengetahui kemajuan dan hasil belajar siswa,mendiagnosis kesulitan belajar, memberikan umpan balik/perbaiki proses belajar mengajar, b)supervisor, hendaknya membuat jadwal yang jelas dan melakukan supervisi, memanfaatkan hasil supervisiuntuk pembinaan kepada guru secara rutin, c) sebagai inovator, hendaknya selalu

mencari terobosan terbaru, dengan banyak banyak melihat madrasah yang lebih maju, banyak membaca dan berdiskusi dengan teman, dan selalu berkordinasi dengan dinas terkait, d) sebagai motivator hendaknya terus melakukan), dan bisa menjadi promotor bagi guru untuk menjadi professional.

- b. Meningkatkan sikap positif guru terhadap pada proses pembelajaran perlu mendapat dorongan dari kepala madrasah antara lain dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik. Hendaknya upaya-upaya menata dan meningkatkan lingkungan kerja madrasah menjadi lingkungan kerja yang kondusif bagi guru-guru dalam bertugas terus dilakukan sertiap waktu. Dengan demikian diharapkan sikap guru pada proses pembelajaran menjadi lebih positif.
- c. Kepala madrasah harus mau melakukan evaluasi diri dengan membuka lebar saran, pendapat dan kritik dari bawahan dalam rangka peningkatan etos kerja seluruh personil madrasah terutama guru. Tentang hal ini banyak cara yang dapat dilakukan, seperti pada kesempatan rapat, melalui angket, dan lain-lain

2. Bagi guru

Guru diharapkan memahami perlunya kerja sama untuk meningkatkan mutu madrasah di Lampung Timur. Dukungan

terhadap kesuksesan implementasi peran dan fungsi kepala madrasah di Lampung Timur. Mengingat kepala madrasah di Lampung Timur tidak mungkin melakukan peningkatan mutu seorang diri, maka guru sebagai salah satu unsur sistem di lembaga pendidikan, hendaknya menjadi *agent of change* (perubahan), karena itu guru harus meningkatkan kompetensinya serta perlu mendukung tugas kepala madrasah di Lampung Timur.

3. Bagi Pemerintah dan Yayasan

- a. Meningkatkan kepedulian dan perhatian terhadap kepala madrasah, terutama menyangkut hal-hal yang erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pada lembaga madrasah yang dipimpinnya.
- b. Melaksanakan program pembinaan yang terus menerus disertai monitoring dan evaluasi program pembinaan kepada semua kepala madrasah, khususnya kepala madrasah yang belum mampu menghasilkan *output* yang baik.
- c. Mempersiapkan sebaik mungkin calon-calon kepala madrasah yang akan dipromosikan menjadi kepala madrasah, baik dari segi kepribadian, maupun dari segi pengetahuan tentang tugas-tugas sebagai seorang pemimpin. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa orang-orang yang dipersiapkan secara

baik dan matang, baik segi pengetahuan maupun segi keterampilannya dalam memimpin, diharapkan akan lebih berhasil memimpin bila dibandingkan dengan orang-orang yang tidak dipersiapkan sama sekali.

- d. Turut serta membantu secara materil maupun moril dalam menciptakan iklim madrasah yang harmonis, nyaman dan sejuk sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap kelancaran proses pembelajaran

4. Bagi Peneliti

Untuk penelitian selanjutnya mengembangkan wawasan tentang peran dan fungsi kepala madrasah di Lampung Timur agar lebih dispesifikkan dan lebih mendalam, mengingat kemajuan dan kualitas madrasah di Lampung Timur terus berkembang dan perlu langkah alternative lain dalam mengembangkan madrasah hingga mampu bersaing dengan lembaga lain.

DAFTAR PUSTAKA

- A Samana. *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius. 1994
- A.Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Bandung: Remaja Rosda Karya. 1991
- Abdullah Hassan & Ainon Mohamad. *Kemahiran Interpersonal Guru dalam Perkembangan Psikologi Kanak-Kanak., Kemahiran Interpersonal Guru*.Bentong, Pahang: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd 2002.
- Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Madrasah*
<http://www.depdiknas.go.id/> inlink
- Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta; Pusataka Jaya, 1995
- Ametembun, N.A., *Supervisi Pendidikan: Penuntun Bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-Guru*, Bandung: Suri, 1981.
- Anwar, Idochi dan Yayat Hidayat Amir. *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu*, Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung 2000
- Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995,
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Arikunto, Suharsimi, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.

- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Rajawali Pers, 1990.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Bafadal, Ibrahim, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta; Bumi Aksara, 1994
- Burhanuddin, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional*, Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2007.
- Departemen Agama RI, 2003. *Profesionalisme Pengawas Pendidais*. Jakarta: Direktorat Jenderal kelembagaan Agama Islam Depag RI.
- Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional 1986 h.80
- Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional. 1986
- Djam'an Satori. *Profesi Keguruan*. Jakarta Universitas Terbuka 2005
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarata: DirjenKelembagaan Agama Islam, 2003.

- Fadjar, Malik, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Garfindo Persada, 2005.
- Flipbook, Portal kakanwil propinsi Lampung 2014
- H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 002,
- Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta: CV Haji Masagung, 1989.
- HS. Hasibuan, *Fungsi-fungsi Manajemen pada Madrasah*, Padang: Makalah, Universitas Negeri Padang, 2006
- Indrafachrudi, Soekarto, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983.
- Jamal Ma'mur Asmami, *Tips Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Diva press, 2012
- Jambi ekspres News, tanggal 16 september 2013
- John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia, 1996,
- Kemenag RI, *Al Qur'an dan terjemahannya*, Sinergi Pustaka Indonesia, 2012
- Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan KTSP dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007
- Kusnandar. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007
- Manser, Martin H., *Oxford Learner's Pocket Dictionary*, New York: Oxford University Press, 1991.

- Maunah, Binti, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*, Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2008.
- Milman Hilmansyah Mishbah. *Peminat Kecil, Apa Yang Salah Pada Madrasah? Forum Guru*, Pikiran Rakyat. 2006
- Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* Bandung: CV. Alfabeta, 2003
- Mufidah, Luk-luk Nur, *Diktat Supervisi Pendidikan*, Tulungagung: Diktat Tidak Diterbitkan, 2005.
- Mufidah, Lukluk Nur, *Supervisi Pendidikan*, Jember: Center for Society Studies, 2008.
- Muhammad Surya. *Organisasi profesi, kode etik dan Dewan Kehormatan Guru*.2007
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muslim, *Shahih Muslim, juz 9*, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Muslim, Sri Banun, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Namsa, M. Yunus, *Kiprah Baru Profesi Guru Indonsia Wawasan Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Pustaka Mapan, 2006

- Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah Konsep, Prinsip dan Instrumen*, Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Nana Syaodih Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Nasution M. N., *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Nasution S., *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1988.
- Ngalim purwanto, *Administrasi dan supervise Pendidikan* , Bandung , Remaja Rosdakarya 2000
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT Grasindo, 2008.
- Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Patoni, Achmad, *Modernisasi Pendidikan di Pesantren Yogyakarta*: Pustaka Pelajar, 2003.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peter Salim, *The Contemporary English Indonesian Dictionary*, Jakarta: Modern English Press, 1987.
- Philip B. Crosby, *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: Mc. Graw-Hill, 1879.

- Piet A Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan tehnik supervisi Pendidikan, Usaha nasional*, Surabaya 1981
- Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Professional*, Yoyakarta; Andi Offset, 1994
- Pius Partanto dan Dahlan Albari, *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arloka, 2001.
- Poster, Med Klaus, *Global Competitiveness Report 2008-2009*, World
- Purwanto, M.Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Ramayulis, Samsul Nizar, *Ensiklopedi Tokoh Pendidikan Islam, Mengenal Tokoh Pendidikan di Dunia Islam dan Indonesia* Jakarta; PT Ciputat Press Group 2005,
- Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Robert G Murdick, *Sistem Informasi Untuk Manajemen Modern*, Jakarta; Erlangga, 1984
- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif; Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang: YA 3, 1990.
- SM. Nasution, *Manejerial Kepala Sekolah*, Padang: Makalah UNP, 2004

- Soetopo, Hendyat, *Supervisi Klinis: Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan Bagi Kepala Sekolah Pada SUT Sekolah Unggulan Terpadu Kabupaten Lumajang*, Lumajang: Bahan Pelatihan Tidak Diterbitkan, 2006.
- Soetopo, Hendyat, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supevisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984.
- Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta; Kanisius, 2000
- Sondang P Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* Jakarta: Gunung Agung, 1982,
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2002
- Sudarwan Danim. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Sudarwan Danin, *Menejemen dan Kepemimpinan Tranformasional kepala sekolah* ,Rineka Cipta Jakarta 2009.
- Sugiyono, *Manjemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

- Sukarno, *Budaya Politik Pesantren Perspektif Interaksionisme Simbolik*, Yogyakarta: Interpena, 2012.
- Suratno, Metode Penelitian Kualitatif, *Makalah Seminar Metodologi Penelitian Pada Program Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin*, Tanggal 05 April 2010
- Sutarasih, Cicih, Nurdin, “Supervisi Pendidikan” dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Suyanto dan Djihad Hisyam.. *Refleksi dan Reformasi Pendidikan Indonesia Memasuki Millenium III*. Yogyakarta: Adi Cita. 2000
- Suyanto, *Menjadi guru professional, strategi meningkatkan dan kualitas guru di era global*, Erlangga, 2013
- Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta, Rhineka Cipta,
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: CV Alfabeta 2002
- Udin Syaefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung, Alfabeta 2013
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*.
- Usman, M. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006

- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999,
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2002
- Wexley, KN and Yukl, GA *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Homewood, Illonis, Richard. D. Irwin 1977.
- Wina sanjaya, *strategi pembelajaran berorientasi pada Standar Proses*
- Wojowasito, S., W.J.S. Purwodarminto, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Jakarta: Hasta, 1985.
- Yamin, Martinis, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2007