STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

(Studi Multi situs di MA 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah Kecamatan Guluk-Guluk Kabupaten Sumenep Madura)

TESIS

OLEH

KHATMI EMHA NIM: 13710009



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2016

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

(Studi Multisitus di MA 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah Kecamatan Guluk-Guluk Kabupaten Sumenep Madura)

TESIS

Diajukan kepada Pasca Sarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi beban studi Pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam pada Semester Genap
Tahun Akademik 2014/2015

OLEH

KHATMI EMHA NIM: 13710009

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2016

"PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS"

Tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan", di Madrasah Aliyah 1 Annuqayah Dan Madrasah Aliyah Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura, ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 20 Januari 2016.

Dewan Penguji:

(Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd)

NIP: 196905262000031<mark>0</mark>03

Ketua

(<u>Dr. Esa Nurwahyuni, <mark>M.Pd</mark>)</u>

NIP: 197203062008012010

Penguji Utama

(Dr. H. Nur Ali, M.Pd)

NIP: 196504031998031002

Anggota

(Dr. Muhammad Walid, M.A)

NIP: 197308232000031002

Anggota

Mengetahui, Direktur Pascasarjana,

(Prof. Dr. H. Baharuddin M.Pd.I)

NIP: 19561231198303 1 031

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khatmi Emha

NIM : 13710009

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam

meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga

Kependidikan (Studi multi Situs MA 1 Annuqayah dan

MA Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura).

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsurunsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tampa paksaan dari siapapun.

Batu, 12 Desember 2015 Hormat saya

Khatmi Emha NIM: 13710009

DAFTAR TABEL

Tabel.1.1	halaman	18
Tabel.3.2	halaman	120
Tabel.3.3	halaman	122
Tabel.3.4	halaman	124
Tabel.4.1	halaman	136
Tabel.3.4 Tabel.4.1 Tabel.4.2 Tabel.4.3 Tabel.4.4	halaman	139
Tabel.4.3	halaman	145
Tabel.4.4	halaman	151
Tabel.4.5	halaman	152
Tabel.4.6	halaman	154
Tabel.4.7	halaman	158
Tabel.4.8	halaman	159
Tabel.4.9	halaman	162
Tabel.4.10	halaman	163
Tabel.4.11	halaman	164
Tabel.4.12	halaman	166
Tabel.4.13	halaman	167
Tabel.4.14	halaman	168
Tabel.4.15	halaman	176
Tabel.4.16	halaman	177
Tabel.4.17	halaman	181
Tabel.4.18 Tabel.4.19 Tabel.4.20 Tabel.4.21	halaman	187
Tabel.4.19	halaman	194
Tabel.4.20	halaman	203
Tabel.4.21	halaman	208
Tabel.4.22	halaman	209
Tabel.4.23	halaman	213
Tabel.4.24	halaman	215
Tabel.4.25	halaman	219
Tabel.4.26	halaman	220
Tabel.4.27	halaman	227
Tabel.4.28	halaman	228
Tabel.4.29	halaman	232
Tabel.4.30	halaman	235
Tabel.4.31	halaman	238
Tabel.4.32	halaman	239

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah swt atas segala rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis tentang "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan" Study Multi situs di Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan Madrasah Aliyah At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura.

Sholawat serta salam penulis hadiahkan kepada junjungan dan penuntun umat Islam Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita ke jalan yang diridlai oleh Allah SWT.

Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah swt, karena tesis ini dapat selesai pada waktu yang telah ditentukan. Ucapan maaf penulis sampaikan kepada semua pihak yang terlibat dalam penulisan tesis ini. adapun kritik serta saran penulis akan perhatikan sebagai hal yang membangun.

Semoga penelitian dalam tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya dan menjadi jalan untuk pengembangan menuju hasil penelitian tesis yang lebih baik dan bermanfaat.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya peneliti haturkan kepada:

- 1. Bapak Rektor Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.SI dan Direktur UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, MA.
- 2. Bapak Pembimbing I, Dr. H. Nur Ali, M.Pd dan Bapak Pembimbing II, Bapak Dr. Muhammad Walid, M.A, yang telah membimbing penulis dengan kasih sayang dan penuh perhatian.
- Kedua orang tua Penulis Aba dan Ummi (KH.Masyhuda Basyir) dan (Khazaimah), yang telah mendidik dan menyayangi peneliti sejak kecil hingga dewasa.

- 4. Kakakku (Ny. Hj. Zulfah, S.PdI) dan (KH.Su'udi Bahar), yang telah memberikan Inspirasi dan menjadi motivator kesuksesan studi penulis dan telah memperjuangkan segala kemampuan untuk memberikan yang terbaik buat penulis.
- 5. Semua Teman teman sahabat M.PI'13 yang telah memberikan Inspirasi dan Motivasi kepada Penulis. (Muwajaba) (Abhrori) (Fadeha) (Ghujucha) (Sayank) (Asli Salafi Srive).
- 6. Semua Dosen dan Staf dan seluruh Karyawan UIN MALIKI Malang
- 7. Kepala MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah, beserta seluruh Guru dan staf kependidikan yang telah membantu menyelesaikan Tesis ini.

Beliau semua telah memberikan masukan, bimbingan, pembinaan, arahan dan bantuan serta kasih sayang yang besar dengan penuh perhatian dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga kasih sayang beliau semuanya yang telah diberikan kepada peneliti dapat diterima oleh Allah SWT, semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik dan sempurna dengan limpahan kasih sayang Allah SWT sebagaimana yang telah diberikan kepada peneliti selama ini dan selamanya.

Akhirnya, semoga amal baik yang telah Bapak/Ibu/Saudara/i, teman-teman berikan kepada penulis mendapatkan balasan yang sebaik mungkin dari Allah SWT. Amiin.

Penulis

KHATMI EMHA

PERSEMBAHAN

Tesis ini peneliti persembahkan untuk:

- Semua Teman-teman dan Sahabat MPI"13: (Muwajaba)
 (Abhrori) (Fadeha) (Ghujucha) (Asli Salafi Srive) (Sayank).
- 2. Semua Guru dan Pembimbing Penulis dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Tinggi.
- 3. Kedua Orang Tua yang telah Memberikan Kasih Sayang Kepada Penulis.
- 4. Kakak dan Adik-Adik penulis, Ponaan dan seluruh Keluarga yang semuanya Penulis banggakan.
- 5. Seluruh anak didik Siswa dan Siswi yang akan penulis Ajari
- 6. Calon Ibu dari Anak-Anakku yang akan mendampingi Penulis.
- 7. Seluruh Pembaca Sekalian

MOTTO

إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدُلِ وَٱلْإِحْسَنِ وَإِيتَآيٍ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ
 عَن ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَر وَٱلْبَغِي ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ.

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh untuk berbuat dengan Adil dan berbuat baik dan menyambung kerabat dan melarang dari Perbuatan keji dan mungkar serta Aniaya, ia memberikan Peringatan kepada kalian agar kalian menjadi orang-orang yang ingat". (Surat al-An-Nahl': 90).

وَجَعَلْنَهُمْ أَيِمَّةً يَهْدُونَ بِأُمْرِنَا وَأُوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَاتِ
 وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكُوٰةِ ۖ وَكَانُواْ لَنَا عَلَيدِينَ.

Artinya: "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah". (Surat al-Anbiyaa': 73).²

¹ Terjemahan Departemen Agama RI, *Alqur'an dan terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Peterjemah al-Qur'an, Depag RI, 1998), hal. 435

² Terjemahan Departemen Agama RI, Alqur'an dan terjemahnya, ..., hal. 613

ABSTRAK

Emha, Khatmi. 2015. "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan, (Studi Multi situs Di Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan Madrasah Aliyah Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura." Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Dosen Pembimbing: (I) Dr. H. Nur Ali, M.Pd. (II) Dr. Muhammad Walid, MA. M. PdI,

Kata Kunci : Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Profesionalisme Guru, Tenaga Kependidikan

Peningkatan kualitas lembaga pendidikan tidak terlepas dari peningkatan kualitas sumber daya manusianya dalam hal ini adalah Guru dan Tenaga kependidikan yang ada di dalamnya. Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas Guru dan Tenaga kependidikan adalah peningkatan profesionalisme Guru dan staf kependidikan. Dalam menghadapi tantangan berbagai kemajuan, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat dan efektif dalam meningkatkan kualitas guru dan staf kependidikan yang mampu mencetak siswa dan generasi bangsa yang berkualitas pula. Karena jika hal itu tidak dapat dimiliki oleh kepala madrasah, maka bukan mustahil dunia pendidikan Indonesia terutama dalam pendidikan Islam akan mengalami kemunduran dari berbagai aspek dan komponennya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan strategi kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme guru dan Tenaga kependidikan yang diterapkan di MA. 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura, dengan sub fokus yang mencakup: (1) Pemahaman Kepala Madrasah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan, (2) Upaya yang dilakukan Kepala Madrasah terkait tugas dan fungsinya, (3) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data melalui: wawancara, observasi dan dokumentasi. Tehnik analisis datanya dengan tiga jalur yaitu, penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1). Pemahaman Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan adalah komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan Tugas sesuai kemampuan dan selalu meningkatkan kualifikasi dan kompetensinya untuk mewujudkan Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional. 2) Upaya yang dilakukan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah dalam meningkatkan Profesionalisme guru dan tenaga kependidikan adalah optimalisasi pada tugas dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator. Berupa Strategi Prajabatan: a) Kaderisasi Alumni, b) Pembinaan dan bimbingan untuk calon Guru dan Staf, dan Dalam jabatan, yaitu dengan: a) Sertifikasi Guru dan Staf, b) Simposium Guru dan Staf, c) Karya Tulis Ilmiah, d) Studi Comparatif, e) Magang, f) Kegiatan Tradisonal, g) Kajian Ilmiah, h) Program Supervisi. 3) Strategi kepemimpinan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah dalam meningkatkan profesionalisme adalah Strategi berupa sikap kepemimpinan berorientasi Manusia melalui sikap Demokratis dan Kharismatik yang diwujudkan dengan: a) Mendengar Melakukan Klarifikasi, b) Pengarahan dan Motivasi, c) Menjelaskan dan melakukan Negosiasi, d) Mencontohkan dan Memberi Solusi, e) Melakukan pengukuran dan Memberikan Penguatan yang dilakukan secara Instruktif dan Partisipatif.

الملخص

ختمي إمها, 2015, " النظار القيادة الاستراتيجية في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين في مجال التعليم (الدراسات مواقع متعددة في المدرسة الثانوية 1 النقاية والمدرسة الثانوية التربية غولؤ عولؤ سومنب، مادورا." رسالة الماحستر.، دراسات الإدارة المدرسية التربية الإسلامية برنامج الدراسات العليا في جامعة ولاية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم, مالانج. مستشار: (1) الدكتور نور على, ألماجستر الحاج. (2) الدكتور محمد وليد, ألماجستر.

كلمات البحث: : النظار القيادة الاستراتيجية، المعلم المهنية والعاملين في مجال التعليم.

تحسين جودة المؤسسات التعليمية هي جزء لا يتجزأ من تحسين نوعية الموارد البشرية في هذه الحالة المعلمين والعاملين في مجال التعليم في ذلك. كان واحدا من الجهود لتحسين نوعية المدرسين والعاملين في مجال التعليم زيادة الكفاءة المهنية للمعلمين والموظفين التعليمي. مدير المدرسة كقائد في المؤسسات التعليمية مدرسة دينية لديهم فهم سليم في القيام بمهامه ووظائفه. وبالمثل، في مواجهة تحديات التقدم، يجب أن يكون مدير المدرسة هو الاستراتيجية الصحيحة وفعالة في تحسين نوعية المعلمين والكادر التعليمي الذي بدوره يمكن طباعة الطلبة وجيل مؤهل من الناس كذلك. لأنه إذا كان لا يمكن أن تكون مملوكة من قبل مدير المدرسة، فإنه ليس من المستحيل أن التعليم في إندونيسيا، وحاصة في التربية الإسلامية سيحرم من مختلف الجوانب والمكونات.

وتحدف هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجية القيادة المدارس الدينية في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين في مجال التعليم تم تطبيقها في المدرسة الثانوية 1 ألنقاية و المدرسة الثانوية ألتربية غولؤ - غولؤ سومنب مادورا، ، مع التركيز الفرعي تشمل ما يلي: (1) فهم ناظرالمدرسة في مبادئ المعلم المهنية وتعليم العاملين، (2) الجهود المبذولة في تحسين مدير الاحتراف المعلمين والتعليم، (3) ناظر استراتيجية القيادة في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين في مجال التعليم. هذا النوع من البحث هو دراسة واقعية ونوعية المقاربة الطبيعية. جمع البيانات من خلال: المقابلات, والملاحظة, والتوثيق. والتحليل الفني للبيانات مع ثلاث قنوات، وهي عرض البيانات، والحد من البيانات والاستنتاج.

وكان حتام هذه الدراسة: 1). فهم رئيس مدرسة الثانوية 1 النقاية والمدرسة الثانوية التربية غولؤ – غولؤ سومنب حول الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين في مجال التعليم هي الاضطلاع بالأنشطة التعليمية وفقا للرؤية والمهمة لمعايير التعليم في المدارس الدينية، التي تتحقق من خلال تنفيذ الأنشطة زيادة في المؤهلات والكفاءات. 2) تبذل حاليا رئيس المدرسة في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين في مجال التعليم على واجبه والاستفادة المثلى من وظيفتها كمربي، مدير، مدير البرنامج، المشرف، الزعيم، مبدع وحافز. أي . في شكل استراتيجية قبل التوظيف: أ) توظيف الخريجين، ب) التدريب والتوجيه من المعلمين المحتملين والموظفين، وبعدالتوظيف وهي: أ) الشهادات من المدرسين والموظفين، ب) ندوة عن المدرسين والموظفين، ج) الكتابة العلمية، د) دراسة مقارنة، ه) متدرب، ف) الأنشطة التقليدية، غ) الدراسات العلمية، ح) الإشراف على البرنامج. 3) استراتيجيات القيادة رئيس مدرسة الثانوية 1 النقاية والمدرسة الثا نوية التربية غولؤ – غولؤ سومنب مادورا في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين في مجال التعليم بتنفيذ القيادة مع الموقف الديمقراطي والكاريزمية توفير قياس والتعزيز يتم التعليمي والمشاركة.

ABSTRACT

Emha, Khatmi. 2015. "Strategy Leadership Principals in improving professionalism Teachers and Education Personnel, (Study Multi situs In Madrasah Aliyah 1 Annuqayah and Madrasah Aliyah Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep, Madura)". Tesis, Islamic Education Management Studies Program Graduate School of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor: (I) Dr. H. Nur Ali, M.Pd. (II) Dr. Muhammad Walid, MA. M. PdI,

Keywords: Strategy Leadership Principals, Teacher Professionalism, Education Personnel

Improving the quality of educational institutions is inseparable from improving the quality of human resources in this case is a teacher and education personnel in it. One effort to improve the quality of teachers and education personnel is to increase the professionalism of teachers and educational staff. In facing the challenge of progress, headmaster should have the right strategy and effective in improving the quality of teachers and educational staff that is able to print student and qualified generation of people too. Because if it can't be owned by the headmaster, it is not impossible that the education in Indonesia, especially in Islamic education will be deprived of the various aspects and components.

This study aims to reveal the strategy of the leadership of the head of school in improving the professionalism of teachers and education personnel were applied in MA. 1 Annuqayah and MA. Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep, Madura, with sub focus that includes: (1) Understanding of Principals of Teacher Professionalism and education personnel, (2) Efforts made Principals in Improving Teacher Professionalism and education personnel, (3) leadership strategy headmaster in improve the professionalism of teachers and education personnel.

The research is a qualitative case study approach. Data collection through: interviews, observation and documentation. Technical analysis of the data with three channels, namely, the presentation of data, data reduction and conclusion.

The conclusion of this study were: 1). The principals understanding of Professional Teacher and Education Personnel is committed teachers and education personnel to carry out tasks according to ability and constantly improve the qualifications and competence to realize the Vision, Mission and Objectives Madrasah Education. 2) Efforts made Principals MA 1 A and MA Attarbiyah in improving the professionalism of teachers and educators is the optimization of the duties and functions as an educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, and Motivator. In the form of Strategy Pre positions: a) Kaderisasi Alumni, b) Guidance and counseling for prospective teachers and staff, and in positions, namely: a) Certification of Teachers and Staff, b) Symposium Teacher and staff, c) Essay, d) Study Comparatif, e) Intern, f) Traditional activities, g) Scientific, h) Supervision Program. 3) Strategic leadership Aliyah School 1 Annuqayah and MA. Attarbiyah in increasing professionalism is strategy in the form of an attitude oriented leadership Man with attitude Democratic and Charismatic were realized by: a) Listening and Clarification, b) Direction and motivation, c) Presentation and Negotiation, d) Demontration and Problem solving, e) Standarizing and reinforcement is done Instructive and participatory.

DAFTAR ISI

	ıman Sampul
	man Judul
	bar Persetujuan
	bar Pengesahan
Lem	bar Pernyataan
	ar Tabel
Kata	Pengantar
Daft	ar Isi
Pers	embahan
Mot	to
Abst	rak
BAE	
PEN	DAHULUAN
A. I	Konteks Penelitian
B. F	Rumusan Masalah
C. 7	Tujuan Penelitin
	Manfaat Penelitian
	Orisinalitas Penelitia <mark>n</mark>
	Daftar Istilah
	Sistematika Pembahasan
BAB	
LAN	IDASAN TEORI
	IDASAN TEORI Konsep Kepemimpinan
A. I	Konsep Kepemimpinan
	. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah
2	. Hakikat Kepemimpinan Kepala Madrasah
	. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah
4	
	Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah
В. Н	Konsep Profesionalime Guru dan Tenaga Kependidikan
	. Konsep Guru Profesional
2	-
	Konsep Tenaga Kependidikan Profesional
4	1 5 1
7	. Samean Rompetonor Tomaga Reponducikan Trotostoliai
C	Konsep Kepemimpinan Perspektif Islam
	. Hakikat Kepemimpinan dalam Islam
2	1 1

D.		_	i Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan onalisme Guru dan Tenaga Kependidikan	
				100
				102
				103
BA	ΒI	II		
Ml	ET(ODE	PENELITIAN S ISL	
Α	Pe	ndek	catan dan Jenis Penelitian	110
				111
				111
				114
E.	Te	knik	Pengumpulan Data	117
F.	Te	knik	Analisis Data	122
G.	Pe	ngec	ekan Keabsa <mark>h</mark> an D <mark>ata</mark>	126
	BI	1		
LA	PO	RA	N HASIL PENELITIAN	
A.	Pa	para	n Data Kasus MA. 1 Annuqayah	
		_	mbaran Umum Madrasah Aliyah	
		a.		132
		b.	Visi Misi Madrasah	133
		c.	Tujuan Madrasah	134
	2	D	D. K. LIMIR LIA	
	2.	_	paran Data Kasus di Madrasah Aliyah 1 Annuqayah Pemahaman Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah terhadap	
		a.		135
			Aspek Kualifikasi Akademik Guru dan Staf Kependidikan	
				133 137
				137 137
				146
		b.	Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme	
			Guru dan Tenaga kependidikan	
				160
			2. Masa Dalam Jabatan	162
		c.	Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah	
			8	169
			2. Mengklarifikasi dan Presentasi	170

	3. Mendorong	171
	4. Negosiasi	171
	5. Demontrasi dan Memecahkan Masalah	172
	6. Mengarahkan dan Memberi Penguat	173
	7. Melakukan Pengukuran	175
B.	Paparan Data Kasus MA. Attarbiyah	
	1. Gambaran Umum Madrasah	
	a. Sejarah Singkat Madrasah	178
	b. Visi Misi dan Tujuan Madrasah	179
	2. Paparan Data Kasus di Madrasah Aliyah Attarbiyah	
	a. Pemahaman Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah terhadap	
	Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan	
	1. Kualifikasi Akademik Guru dan Tenaga Kependidikan	180
	2. Kompetensi Guru	182
	3. Kompetensi Staf Kependidikan	195
	b. Upaya kepal <mark>a madrasah dalam meningkatkan</mark> Profesionalisme	
	Guru dan Te <mark>n</mark> aga kep <mark>endi</mark> dikan	
	1. Masa Pra Jabatan	210
	2. Masa Da <mark>lam J</mark> abatan	214
	c. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah attarbiyah	
	1. Mendengarkan	221
	2. Mengklarifikasi dan Presentasi	222
	3. Mendorong	222
	4. Negosiasi	223
	5. Demontrasi dan Memecahkan Masalah	224
	6. Mengarahkan dan Memberi Penguat	225
	7. Melakukan Pengukur	226
C.	Paparan Data Lintas Kasus MA. 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah	
	1. Persamaan dan Perbedaan Pemahaman Kepala MA 1 Annuqayah	
	dan MA Attarbiyah	229
	2. Persamaan dan Perbedaan Upaya Kepala MA 1 Annuqayah	
	dan MA Attarbiyah dalam Meningkatkan Profesionalisme	233
	3. Persamaan dan Perbedaan Strategi Kepemimpinan	
	Kepala MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah	236
	4. Hasil Penelitian Strategi Kepemimpinan Kepala MA 1 Annuqayah	
	dan MA Attarbiyah dalam Meningkatkan Profesionalisme	239

BAB V PEMBAHASAN

A .]	Pei	mahaman Madrasah Aliyah	
	1.	Kualifikasi dan Kompetensi kependidikan	240
,	2.	Profesionalisme Guru	243
	3.	Profesionalisme Tenaga Kependidikan	244
		12 2 15 1	
В. Т	Up	aya Kepala Madrasah	
	1.	Optimalisasi Tugas dan Fungsi	
		Optimalisasi Tugas dan Fungsi a. Kepala sebagai Edukator	247
		b. Manajer	250
		c. Administrator	252
		d. Supervisor	255
		e. Pemimpin	255
		f. Inovator	257
		g. Motivator	260
		8. 1201, 1101	
,	2.	Strategi Kegi <mark>atan</mark> Peningkatan Profesionalisme	
		a. Pra Jabatan	262
		b. Dalam Jabatan	266
		o. Buttin vuotaan	200
\mathbf{C}	Str	ategi Kepemimpinan Kepala Madrasah	
	1.	Gaya Kepemimpinan	274
	2.	1 1	277
	2. 3.		282
	٥.		202
BAI	R T		
		TUP	
1 121	10	101	
Δ	KΔ	simpulan	285
		ran – Saran	286
IJ.)	Jai	an Saran	200
DA]	FT	AR PUSTAKA	287
		PIRAN _ I.AMPIRAN	291

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan manajemen pendidikan. Sebagai pemimpin di sebuah lembaga, Ia harus mampu membawa lembaga tersebut ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Ia harus melihat adanya perubahan serta mampu melihat dan merespon tantangan masa depan ke arah yang lebih baik. Sehingga, Kepala Madrasah mampu memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan seluruh warga sekolah untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas, lancar dan Produktif.¹

Dalam peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 Tahun 2007, Pasal 1 ayat 1 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa "*Untuk diangkat sebagai Kepala Sekolah harus memenuhi 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial*". Kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bisa menjadi pemimpin yang efektif.

Salah satu standarisasi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah merencanakan program akademik, melaksanakan, dan

 $^{^{1}}$ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), hal. 18

²Permendiknas UU RI No. 13 Tahun 2007, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Citra Umbara, 2008), hal. 2

menindaklanjuti program akademik tersebut. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah, meliputi: pendidik (edukator), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (leader), inovator, dan motivator.

Dari beberapa hal tersebut di atas, kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang besar di dalam merencanakan, mengorganisir, membina, melaksanakan serta mengendalikan sekolah dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya bersama semua pengurus madrasah atau sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah selaku pemimpin memiliki peranan sangat besar dalam meningkatkan mutu guru.³ Guru sebagai tenaga pendidik dalam pendidikan memegang peranan penting dalam mewujudkan keberhasilan tujuan lembaga pendidikan yang berkualitas. Guru dituntut mampu melaksanakan program kegiatan pembelajaran sekolah sesuai dengan kualifikasi profesinya. Oleh karena itu, Guru adalah merupakan pendidik profesional yang tidak hanya memiliki tugas mengajar, akan tetapi juga memiliki tugas untuk mendidik, membimbing, mengarahkan dan melatih serta menilai dan mengevaluasi hasil proses pembelajaran.

Menurut Sahertian, guru merupakan tenaga pendidik yang diharapkan mampu mengarahkan, mendorong peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Pemimpin merupakan motor

_

³ Buchari Alma, *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 123

penggerak bagi sumber-sumber (manusia dan sarana-sarana lainnya) dalam suatu organisasi.⁴

Dalam Permendiknas No. 74 Tahun 2008, yaitu pada pasal 1 dan 2 tentang ketentuan umum bagi Guru 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". pada Pasal 2 "Guru wajib memiliki Kualifikasi Akademik, kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional". 5

Adapun Guru yang dapat dikatakan telah memenuhi kriteria profesional adalah guru yang telah memenuhi kualifikasi kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesionalisme dan sosial.⁶ Dan kompetensi tersebut telah dibuktikan dengan sertifikat profesi sebagaimana yang termaktub dalam undang-undang pendidikan nasional.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Nana Sudjana memaparkan beberapa kriteria guru profesional, yaitu; a) Menguasai materi pelajaran dan mampu mengeksplorasi materi pelajarannya. b) Mampu menerapkan prinsip-prinsip psikologi pada tiap anak sesuai dengan minat, bakat, kepribadian dan sikap kepribadian anak lainnya. c) Mampu menyelenggarakan proses belajar mengajar dengan model teoritis maupun praktis. d) Mampu menyesesuaikan diri dengan situasi baru yang berkaitan

-

⁴Piet Sahertian, *Profil Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), hal. 32

 $^{^5 \}mbox{Permendiknas}$ UU RI No. 13 Tahun 2007., $\it Tentang$ $\it Guru$ $\it dan$ $\it Dosen,$ (Bandung: Citra Umbara, 2008), hal. 2

⁶ Buchari Alma, Guru Profesional Menguasai Metode..., hal. 142

dengan perubahan sistem dan beberapa kebijakan tertentu maupun keberadaan situasi tertentu di lingkungan profesinya.⁷

Demikianlah kriteria yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik di kelas, begitu juga guru dituntut untuk mereformasi pendidikan di antaranya adalah dengan memanfaatkan semaksimal mungkin sumber-sumber belajar yang ada di dalam maupun di luar sekolah sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai sesuai dengan harapan. Begitu pula guru yang berada di lingkungan pendidikan Islam seperti madrasah dan pondok pesantren diharapkan mampu untuk mendukung dan memimpin peserta didiknya untuk menyukseskan berbagai program yang ada di dalamnya dengan menjaga nilai-nilai dan budaya pesantren yang menjadi ciri khas dalam tindakannya.

Kepala Sekolah juga memiliki tanggung jawab yang besar dalam menata sistem pelayanan dalam lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan guru serta peserta didik dan stek holder madrasah atau sekolah yang dipimpinnya agar pelaksanaan pendidikan berjalan secara efektif dan kondusif seperti yang diharapkan.

Setidaknya ada lima kriteria minimal sifat layanan yang harus diwujudkan Kepala madrasah, yakni: Layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*Realibility*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*Assurance*), Iklim Madrasah yang kondusif (*tangible*), memberi perhatian

_

⁷ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 1987), hal. 20-22

penuh pada peserta didik (*Emphaty*) dan cepat dan tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*Responsibility*).⁸ Oleh karena itu peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus selalu dilakukan dan diupayakan oleh kepala madrasah secara berkesinambungan.

Dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008, Pasal 1 ayat 2, tentang kualifikasi tenaga administrasi, bahwa "Syarat sebagai tenaga administrasi seseorang wajib memenuhi standar tenaga administrasi standar tenaga administrasi sekolah/ madrasah secara Nasional".

Dalam Peraturan menteri pendidikan nasional No. 18 Tahun 2007, bahwa Standarisasi profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan bukan disertifikasi dalam bentuk portofolio saja, 10 melainkan juga dibutuhkan juga kemampuan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan kompetensinya.

Untuk meningkatkan Profesionalisme tersebut, diperlukan proses persiapan program pendidikan dan pengajaran, program pembentukan kepribadian, program pelatihan dan program pengalaman lapangan.¹¹ Sebab dalam aspek profesionalisme itu sendiri Guru dan Tenaga kependidikan harus memiliki beberapa kompetensi, meliputi; kompetensi

⁹ UU RI Nomor No. 24 Tahun 2007, Tentang Kualifikasi Tenaga Administrasi,
 (Bandung: Citra Umbara, 2006), hal. 4
 ¹⁰ UU RI Nomor No. 18 Tahun 2007, Tentang Sertifikasi dalam Jabatan,

 $^{^{8}}$ Mulyasa, E. $Menjadi\ Kepala\ Sekolah\ Profesional.$ (Bandung: Rosdakarya, 2002), hal. 23-24

¹⁰ UU RI Nomor No. 18 Tahun 2007, *Tentang Sertifikasi dalam Jabatan*, (Bandung: Citra Umbara, 2006), hal. 6.

Shaleh, Abdul Rahman, 2000, *Pendidikan Agama dan Keagamaan*, (Jakarta: Gemawindu Pancaperkasa, 2000), Cet. I, hal. 105

kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Dalam manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga pendidik atau Guru dan tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas. 12

Berkaitan dengan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, kepala madrasah membutuhkan strategi yang tepat dan benar serta efektif dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di lembaganya.

Abdul Madjid dalam bukunya mengemukakan bahwa:

"Lemahnya sumber daya guru dan tenaga kependidikan dalam pengembangan pendekatan dan metode yang lebih bervariatif, minimnya berbagai sarana pelatihan dan pengembangan, serta rendahnya peran serta orang tua siswa dapat menyebabkan terhambatnya peningkatan kualitas pendidikan". ¹³

Keadaan yang demikian tersebut di atas, dapat dilihat dari beberapa lembaga swasta seperti Madrasah yang jauh dari pusat kota, sehingga Guru dan Tenaga kependidikan dalam memberi umpan balik dan mengelola

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 42.

¹³Abdul Madjid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar* Kompetensi Guru, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), cet. Ke-4, hal. 12

informasi yang berkembang dirasakan cukup terbatas. Maka dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan dirasakan cukup sulit oleh kepala madrasah.

Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, telah memasuki gerbang baru dari pengelolaan manajemen seiring dengan penataan dan perencanaan pengembangan madrasah oleh pihak pengurus Madaris 1 Annuqayah yang selama ini menjadi induk konsultasi dan pemegang kebijakan strategis lembaga. Seiring dengan adanya peraturan pemerintah madrasah terus melakukan inovasi dalam ikut serta menjadikan generasi yang memiliki keahlian dari segi SAINS dan Tekhnologi dan Prinsip Iman dan Taqwa dari Nilai kepesantrenan. Sehingga, Madrasah Aliyah 1 Annuqayah pada Tahun 2014-2015 ini yang sebelumnya hanya memiliki satu Jurusan IPS, kini telah membuka Jurusan IPA dan Bahasa.

Kemajuan tersebut dari hari ke hari dapat dilihat dari perilaku Guru dan Tenaga kependidikan di Madrasah 1 Annuqayah terdiri dari guru senior yang mengabdi lebih dari 10 tahun, dan guru berpengalaman yang mengabdi selama lebih kurang 5 tahun, serta guru junior yang mengabdi selama kurang dari 5 tahun. demikian juga tenaga administrasi yang pada awalnya sebagai bagian dari guru telah dilakukan upaya untuk fokus pada profesinya sebagai tenaga administrasi dan melaksanakan tugas dan fungsinya berkaitan dengan pelayanan. Dalam pelaksanaannya masih ditemukan Guru yang kurang profesional dan Tenaga kependidikan yang bekerja tidak maksimal sebab belum sepenuhnya memenuhi kriteria

tersebut. misalnya Guru belum memiliki metode variatif sehingga siswa cepat jenuh dan mengantuk. Dalam hal yang lain seringkali terdapat siswa yang bolak balik ke kantor administrasi karena jarang bertemu dengan staf dan sebagainya

Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah berperan dalam perubahan sistem yang berkembang di lembaga ini, sejalan dengan perkembangannya kepala madrasah melakukan peran dan fungsinya, dalam peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan Kepala madrasah mempengaruhi agar efektifitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan meningkat, menggerakkan seluruh warga sekolah agar selalu optimis dan Mengarahkan mereka kepada pelaksanaan perencanaan strategis sekolah, kemudian Meningkatkan kompetensi mereka melalui berbagai kegiatan. Hal itu dapat dilihat dari kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang semakin efektif dan fokus pada tugas dan pekerjaan. 14

Berkaitan dengan keberhasilan pendidikan dan pembelajaran di MA. 1 Annuqayah dapat dilihat dari penghargaan yang diterima oleh beberapa siswa MA 1 Annuqayah dalam beberapa event perlombaan di berbagai tingkat dan bidang kegiatan kokurikuler maupun Ekstra kurikuler, seperti Juara Cerdas Cermat tingkat Kabupaten, Juara kegiatan Islami serta Juara Karya Tulis Ilmiyah tingkat Nasional. Penghargaan yang bersifat Ekstra seperti Juara Pramuka, Kepemudaan (PMR), dan penghargaan lain yang tidak dapat disebutkan semuanya.

Obsevasi Awal penelitian pengumpulan data dan wawancara dengan K. Muhammad Ali Fikri, M.PdI, Kepala MA 1 Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura, tanggal, 18 Februari 2015.

-

Sedangkan Guru dan tenaga kependidikan selain telah mampu membantu pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran sebagian mereka telah mampu terjun ke masyarakat untuk membantu dan mengabdi serta bekerjasama dengan masyarakat dalam berbagai kegiatan yang ada dan dibutuhkan di kalangan masyarakat seperti menjadi tokoh masyarakat dan pemimpin sebuah lembaga pendidikan yang ada di tengah masyarakat.

Kepala MA 1 Annuqayah merupakan sosok pemimpin yang memiliki kharisma dan integritas di kalangan para Guru dan Tenaga kependidikan serta anak didiknya. hal itu dapat dilihat pada saat observasi peneliti di lembaga itu pada tanggal 18 Februari 2015, terlihat para staf dan Guru memberikan penghormatan dan kesungguhan pada semua instruksi beliau untuk melakukan tugas mereka melayani siswa dan Guru. Meskipun demikian beliau bersikap demokratis dengan melibatkan para staf dan Guru untuk ikut dalam pertemuan yang dilakukan waktu itu.

Dengan demikian, terlihat bahwa hubungan pemimpin dan yang dipimpin, tidak sebagaimana hubungan buruh dan majikannya, patron dan kliennya, melainkan terjalin hubungan kolegial di antara orang-orang yang masing-masing memiliki tanggung jawab atau integritas pengabdian yang tinggi. Dalam hal ini kepala MA 1 Annuqayah telah mencanangkan beberapa program peningkatan kompetensi dan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan berikut program supervisi guna mengendalikan program tersebut.

Sedangkan di lembaga MA Attarbiyah yang berdiri pada Tahun 2007 yang terakreditasi tahun 2009, bisa dikatakan memiliki konsep Manajemen yang sama dengan Madrasah Aliyah 1 Annuqayah yaitu Manajemen berbasis Pondok Pesantren. Namun dalam aspek pengelolaannya memiliki perbedaan yang cukup signifikan disebabkan beberapa faktor, yang diantaranya adalah faktor sosial dan budaya masyarakat yang kurang memiliki tingkat pendidikan tinggi. Sehingga terbatas dalam merespon informasi yang sedang berkembang.

Selain bebarapa hal tersebut juga Kepala madrasah aliyah Attarbiyah dihadapkan pada jumlah tenaga kependidikan profesional yang terbatas dan mekanisme administratif untuk mendapat pengakuan formal dari dinas dan instansi terkait. banyak ditemui Guru dan staf yang kurang profesional dalam mengajar dan melayani siswa. Seperti Guru mengajar tanpa membawa materi dan staf kantor yang ikut menjadi pengajar tetap bahkan lebih banyak tugas dari Guru biasa. Sekalipun demikian, peningkatan kompetensi dan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan tetap diupayakan oleh kepala madrasah dengan adanya indikator kesadaran mereka untuk mulai melakukan dan mengikuti kegiatan pelatihan dan pendidikan yang berimplikasi pada kompetensi mereka seperti kedisiplinan dan tanggung jawab dalam tugas mereka.

Maskipun demikian keberhasilan pendidikan di MA Attarbiyah dapat dilihat dari semakin semangatnya guru dan efektifitas kegiatan

pembelajaran yang pada awalnya hanya berjalan apa adanya, kini telah mulai melakukan berbagai perubahan baik dari fisik maupun komponen yang terdapat di dalamnya. Seperti semangat belajar siswa, penghargaan dari berbagai even perlombaan sekalipun masih bersifat lokal seperti penghargaan yang bersifat intrakurikuler dan Ektra kurikuler dan yang paling utama adalah semangat siswa melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi dan perguruan tinggi yang berkualitas.

Kepala madrasah aliyah Attarbiyah adalah sosok yang demokratis dan berintegritas. Hal itu dapat dilihat dari hasil pengamatan peneliti di lembaga tersebut yang mana beliau memberikan arahan dan pengawasan serta bimbingan pada Guru dan staf mengenai berbagai kegiatan pembelajaran seperti menyuruh guru untuk bertanya berkaitan dengan metode mengajar, melihat dan memantau proses KBM dengan observasi kelas, dan mengarahkan Guru dan siswa untuk selalu bersemangat dalam mengikuti proses KBM dan bekerja keras dengan tulus dan ikhlas serta bertanggung jawab.¹⁵

Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah maupun Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah memiliki ekspektasi besar terhadap kualitas lembaganya dengan adanya beberapa tenaga kependidikan yang mulai melanjutkan pendidikannya secara bertahap ke jenjang akademik yang lebih tinggi yang pada akhirnya akan diharapkan bersama-sama mengelola lembaga

Obsevasi Awal penelitian, dan hasil wawancara dengan Bapak Haiz, S.PdI, Kepala MA At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura, tanggal, 20 Februari 2015.

_

meningkatkan kualitasnya dimulai dari Guru dan tenaga kependidikan serta para pemimpin di instansi terkait.

Sebagai seorang pemimpin, tugas-tugas kepala madrasah sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan masa depan tidak cukup hanya sekadar melakukan peran-peran yang berkenaan dengan perencanaan, mengomunikasikan, mengoordinasikan, memotivasi, mengendalikan, mengarahkan dan memimpin. Lebih dari itu, wilayah tugas pemimpin masa depan, termasuk pemimpin madrasah, harus disempurnakan dengan kegiatan-kegiatan yang membuat orang yang dipimpin mampu, membangun memperlancar, tempat berkonsultasi, kerjasama, membimbing, membagi cinta kasih, mensejahterakan dan mendukung. begitu juga dengan penerapan sistem manajemen pemberdayaan dan peningkatan sumber daya guru dan tenaga kependidikan, Kepala madrasah telah melakukan berbagai program seperti pengembangan karir guru dan tenaga kependidikan, pelatihan dan berbagai kegiatan yang menunjang terhadap kualitas guru dan tenaga kependidikan di instansinya masingmasing.

Berkaitan dengan kegiatan yang ada di MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan, Kepala madrasah telah mengadakan program kerja peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru dan staf seperti mengadakan Training atau Pelatihan, Seminar, Workshop, Musyawarah Guru Mata

Pelajaran, Simposium guru dan menjaring berbagai informasi dari berbagai media untuk pengembangan diri dan sebagainya.

Hal tersebut telah diupayakan oleh kepala MA 1 Annuqayah dan kepala MA Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura. Akan tetapi dalam prakteknya banyak sekali tantangan yang harus mereka hadapi terutama dukungan dari instansi terkait yang berkaitan dengan pendanaan yang tidak sedikit. Sehingga menuntut kepala madrasah mampu menerapkan strategi yang cocok untuk menjadikan semua program kegiatan di lembaganya efektif dan efisien.

Penelitian tentang "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan" ini, akan mempersoalkan beberapa topik tentang strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah sehingga mampu meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan. sedangkan pilihan peneliti terhadap dua tempat tersebut sebagai tempat penelitian, karena dua lembaga tersebut memiliki permasalahan yang cocok dan layak dengan topik yang peneliti angkat dalam tesis ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1. Bagaimana pemahaman Kepala madrasah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di MA 1 Annuqayah dan MA. At-Tarbiyah?
- 2. Apa saja Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di MA.1 Annuqayah dan MA. At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura?
- 3. Bagaimana Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di MA.1 A dan MA. At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah di atas, Penulis mempunyai tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- Untuk Memahami bagaimana pemahaman Kepala madrasah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di MA 1 Annuqayah dan MA. At-Tarbiyah.
- Untuk memahami upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan Tenaga kependidikan di MA.1 Annuqayah dan MA. At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura.

3. Untuk Memahami strategi yang dilakukan Kepala Madrasah MA.1 Annuqayah dan MA. At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura dalam meningkatkan Profesionalisme guru dan Tenaga kependidikan sebagai implementasi dari tugas pokok dan fungsinya dalam kepemimpinannya.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian Strategi kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan ini diharapkan memberikan manfaat bagi peneliti, maupun objek yang diteliti, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini akan menambah khazanah keilmuan, terlebih dalam bidang manajemen kepemimpinan pendidikan Islam. Sehingga, dapat dijadikan acuan untuk penelitian lebih lanjut dan juga dikembangkan maupun dievaluasi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Kepala madrasah, penelitian ini dapat menjadi sebuah analisis dan dokumentasi bagi sekolah yang diteliti sehingga sekolah dapat mengetahui faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kekurangan lembaga. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan dan feed-back dalam peningkatan kualitas lembaga pendidikan terutama pendidikan Islam, untuk masa kepemimpinan yang selanjutnya.

- b) Bagi pengelola pendidikan, penelitian ini dapat menjadi acuan dan pedoman untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan lembaga, sehingga diharapkan mendapatkan hasil dan prestasi yang maksimal secara kualitas dan kuantitas.
- c) Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini akan dapat dijadikan acuan pendahuluan untuk mengembangkan maupun mengevaluasi penelitian ini dalam penelitian yang lebih sempurna.

E. Orisinalitas Penelitian

Untuk memastikan originalitas penelitian ini, peneliti telah mencari beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian ini dahulu, sebelum melakukan penelitian lebih jauh. Sehingga peneliti mendapatkan beberapa penelitian sebelumnya sebagai berikut:

- Yus Shofiatus Sholihah, Tesis, 2010. MPI, PPs.UIN MALIKI, Malang.
 Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme
 Guru (Studi Kasus Di SMAN 1 Srengat Blitar), Aspek Persamaannya,
 Membahas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peningkatan
 Profesionalisme Guru. Perbedaannya memfokuskan pada sikap dan
 perilaku Kepala Sekolah
- Sumarno, PPs. Prodi Manajemen Pendidikan UNNES Semarang,
 Tesis, 2009, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan
 Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan
 Paguyangan Kabupaten Brebes". Aspek Persamaannya adalah fokus

- pada profesionalisme Guru. Sedangkan *Perbedaannya* memfokuskan kepada Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja Guru.
- 3. Puji Astutik, PPs. STAIN Malang, Tesis, 2002, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan pembinaan Profesionalisme Guru, Study kasus di SDN Bumi Aji I Batu Malang, Aspek Persamaannya memfokuskan Kepemimpinan, Perbedaannya adalah terletak pada persepsi Guru terhadap pembinaan profesionalisme.
- 4. Umi Zuhro, PPs. UIN Malang, Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme Guru PAI pada aspek pedagogik, di SDN Sukun 2 Malang, Tesis, 2013, *Strategi Peningkatan Profesionalisme Guru*, Sedangkan Aspek *Persamaannya* adalah memfokuskan pada profesionalisme Guru dan strategi peningkatan profesionalisme. *Perbedaannya* adalah terletak pada Fokus Guru PAI dan prilaku kepala Sekolah.
- 5. Siti Romdiyah, Tesis, PPs, UIN Malang, 2012, Strategi Kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme Guru di SMAN 1 Talun, Blitar, Persamaannya, adalah memfokuskan Strategi kepemimpinan dan strategi Peningkatan Profesionalisme Guru Perbedaannya terletak pada Aspek Manajerial, gaya kepemimpinan Kepala sekolah.

Tabel. 1.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya.

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus Di SMAN 1 Srengat Blitar), Yus Shofiatus Sholihan, Tesis, 2010. MPI UIN MALIKI, Malang.	Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peningkatan Profesionalisme Guru	Sikap dan perilaku Kepala Sekolah dalam peningkatan Profesionalisme	Pemahaman kepala Madrasah tentang peningkatan profesionalisme
2	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes " Tesis, Oleh Sumarno, PPs. Prodi Manajemen Pendidikan UNNES Semarang, 2009	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Fokus pada Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja Guru	Peningkatan Profesionalisme Melalui Gaya kepemimpinan
3	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan pembinaan Profesionalisme Guru, Study kasus di SDN Bumi Aji I Batu Malang, Puji Astutik, PPs. STAIN Malang, 2002	Peran Kepala sekolah dalam peningkatan Profesionalisme	Fokus pada strategi kepemimpinan dan peningkatan profesionalisme melalui gaya kepemimpinan	Upaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan
4	Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme Guru PAI pada aspek pedagogic, di SDN Sukun 2 Malang, 2013, Tesis, Umi Zuhro, Pps. UIN Malang.	Strategi Peningkatan Profesionalisme Guru	Fokus pada Guru PAI dan strategi peningkatan profesionalisme melalui perilaku kepala sekolah	profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan lainnya
5	Strategi Kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme Guru di SMAN 1 Talun, Blitar, Siti Romdiyah, Tesis, Pps, UIN Malang, 2012	Strategi kepemimpinan pada Peningkatan Profesionalisme Guru	Fokus pada aspek Manajerial dan Gaya kepemimpinan kepala sekolah	

Berdasarkan Penelitian di atas, Penelitian ini memiliki perbedaan yang sangat signifikan berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah. Antara lain penelitian ini, Memfokuskan pada Pandangan Kepala Madrasah tentang Profesionalisme dan Peningkatannya pada Guru dan Tenaga kependidikan, merumuskan Upaya yang dilakukan dalam Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan di Madrasah yang dipimpinnya. Selanjutnya menjelaskan Strategi peningkatan Profesionalisme melalui Gaya kepemimpinannya.

F. Definisi Istilah

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Strategi adalah cara yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau perseorangan dalam mencapai tujuan. 16 Pengertian strategi yang tertuang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia "Strategi memiliki arti sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus". 17

Strategi dapat juga diartikan seni atau ilmu mengembangkan dan menggunakan berbagai kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu organisasi harus mengikuti perkembangan, tidak kaku dan senantiasa mengalami perubahan sesuai dengan kebutuhan.

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), hal. 859.

¹⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 128-129

Sedangkan Kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Mulyadi Kepemimpinan adalah;

"Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku dan pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orangorang di luar kelompok atau organisasi". 18

Strategi kepemimpinan adalah Cara mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorongnya seorang pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya dengan cara yang berbeda-beda. Sehingga peran dan strategi yang dimiliki dan dilakukan oleh seorang Pemimpin berbeda-beda pula. Strategi kepemimpinan lebih kepada visi seorang pemimpin untuk menghadapi masa yang akan datang dengan belajar dari yang telah lalu dan sedang dihadapi. Dara dara datang dengan belajar dari yang telah lalu dan sedang dihadapi.

Kepala Madrasah merupakan Ketua atau Pemimpin sebuah tempat atau lembaga yang memiliki fungsi sebagai tempat proses Kegiatan Belajar Mengajar. Kepala Madrasah diistilahkan pada Kepala yang menjadi pemimpin di lembaga Agama Islam sedangkan Kepala Sekolah lebih Umum untuk semua lembaga pendidikan di Indonesia.

¹⁹ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Rosdakarya, 2002), hal. 107

 $^{^{18}}$ Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam mengembangkan Budaya Mutu, (Malang: UIN Press, 2010), hal. 1

²⁰ Tony Brush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRchiSoD, 2008), hal. 91-93

Oleh karena itu, strategi kepemimpinan Kepala Madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lebih memiliki pengertian kepada hal-hal dan cara-cara dan langkah-langkah yang dimiliki dan dilakukan oleh Kepala Madrasah untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan memotivasi bawahannya dalam berupaya bersama-sama untuk mencapai tujuan atau visi dan misi Madrasah yang dikelolanya

2. Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Kata profesi dan profesional, melahirkan istilah "Profesionalisme" yang berarti mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Pengertian umum profesionalisme menunjukkan kerja keras secara terlatih tanpa adanya persyaratan tertentu. Pemahaman secara scientific, profesionalisme menunjuk pada ide, aliran, atau pendapat bahwa suatu profesi harus dilaksanakan oleh profesional dengan mengacu kepada profesionalisme.

Menurut Ahmad Tafsir dalam bukunya mengatakan bahwa "Profesionalisme adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional". Sedangkan Menurut Satori, profesionalisme menunjuk kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus

²² Tafsir, Ahmad, 1994, *Ilmu Pendidikan Dalam Prespektif Islam*, (Bandung: Rosda Karya, 1994), hal. 107

²¹ Poerwadarminta, W. J. S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), cetakan ke-3, hal. 608

mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.²³

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.²⁴

Sedangkan Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang Penyelenggaraan Pendidikan. Yang termasuk kedalam tenaga kependidikan adalah, Kepala satuan Pendidikan seperti Kepala Sekolah, Dosen, Rektor, Guru dan Istilah lainnya. Sedangkan Tenaga kependidikan lainnya adalah Orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, diantaranya adalah Pembantu kepala atau Wakil-wakil, Tata Usaha, Laboran, pustakawan dan penjaga sekolah Keamanan atau Petugas lainnya.²⁵

Dalam istilah lainnya Tenaga kependidikan adalah tenaga/pegawai yang bekerja pada satuan pendidikan selain tenaga pendidik atau Guru. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang

²³ Satori, D. dan Sa'ud, U.S. "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" dalam *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung, 1994), hal. 14

²⁴ UU RI Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*,..., hal. 4
²⁵Tenaga kependidikan Source: http://id.wikipedia.org/wiki/Tenaga%
20kependidikan? tgl. 29 Maret 2015.

proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah/madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar dan tenaga kebersihan atau penjaga sekolah.²⁶

Dalam Istilah Tenaga Kependidikan yang akan menjadi fokus penelitian ini adalah berdasarkan pada, PP No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, menyebutkan tenaga kependidikan di SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.²⁷

Pendidik (Guru) dan tenaga kependidikan (Karyawan atau Staf) adalah komponen utama dalam pelaksanaan pendidikan.²⁸ Adanya perubahan sistem pelaksanaan pendidikan dan adanya tantangan regional, nasional, dan internasional menghendaki pendidik dan tenaga kependidikan harus memiliki kualitas yang sesuai standar dengan kinerja dan kompetensi yang standar untuk memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan potensinya.

Dari definisi di atas, dapat diketahui bahwa ruang lingkup penelitian ini adalah terbatas pada strategi kepala MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah sebagai pemimpin dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan.

²⁷Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya. (Bandung: PT. Citra Umbara, 2003). Hal. 5

²⁶ Undang-Undang Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003. *Tentang kompetensi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan*.

²⁸Departemen Pendidikan Nasional. (2002). Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga kependidikan Abad ke-21 (SPTK 21). Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Hal. 2

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini memuat suatu kerangka pemikiran yang akan dituangkan dalam lima bab yang disusun secara sistematis. Yaitu meliputi:

Bab Pertama:

Pendahuluan yang terdiri dari; Konteks Penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, Orisinilitas penelitian, daftar Istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab Kedua:

Kajian Pustaka yang membahas tentang landasan teori yang terdiri dari empat sub pokok bahasan. *Pertama* memahami tentang kepemimpinan kepala Madrasah yang terdiri dari: Konsep, Hakikat, Gaya kepemimpinan, Prinsip-Prinsip Kepemimpinan, Tugas pokok dan fungsi kepemimpinan Kepala Madrasah. *Kedua* tentang Profesionalisme, meliputi Konsep, Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan Profesional. *Ketiga* adalah konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam, meliputi pengertian kepemimpinan dalam islam dan Karakteristik kepemimpinan islami. *Keempat* Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan.

Bab Ketiga:

membahas tentang Metode penelitian sebagai acuan dasar dalam mengumpulkan data baik yang bersumber pada hasil Wawancara, Dokumentasi dan hasil pengamatan. Pada bagian ini memuat beberapa

pokok bahasan, yakni; Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran peneliti, Latar Penelitian, data dan sumber data, Teknik pengumpulan data, teknik analisis data serta pengecekan keabsahan data.

Bab Keempat:

Paparan data hasil penelitian yang telah dilakukan yang meliputi dua sub pokok bahasan. *Pertama* membahas tentang latar belakang obyek penelitian yang meliputi: profil Madrasah, visi dan misi serta struktur organisasi di dua lembaga tersebut. *Kedua* membahas tentang penyajian data yang terdiri dari: Pemahaman Kepala Madrasah tentang peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan, Upaya yang dilakukan dan Strategi Kepemimpinan untuk meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan.

Bab Kelima:

Pembahasan hasil penelitian sebagai analisis terhadap hasil penelitian yang telah diperoleh.

Bab Keenam:

Bab ini akan membahas tentang kesimpulan dari hasil penelitian dilapangan dan saran-saran konstruktif dan inovatif dari peneliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Kepemimpinan

1. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti. Dalam buku kepemimpinan karangan Miftah Toha,²⁹ mengartikan bahwa: "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan itu sendiri telah banyak pakar mendefinisikan, diantaranya, Menurut:

- a. Mulyadi Kepemimpinan adalah; "Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku dan pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitasaktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi". 30
- b. James M. Black dalam Veitzal Rivai, bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.³¹

²⁹ Miftah Toha, Kepemimpinan dalam Manajemen, (Jakarta: Raja Grafindo

Persada, 2003), hal. 5

Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam mengembangkan Budaya Mutu, (Malang: UIN Press, 2010), hal. 1

³¹Veitzal Rivai, Islamic Leadership Membangun Superleader melalui kecerdasan Spiritual, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 106

- c. Soetopo, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama.³²
- d. Kartini Kartono, Mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.³³

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Sedangkan menurut Mulyasa:³⁴ "Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap".

Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku

 $^{^{32}}$ Soetopo, *Keefektifan Organisasi Sekolah*, dalam Burhanuddin, H. Imron Ali, Maisyaroh (Eds), *Manajemen Pendidikan*,: Wacana Proses dan Aplikasi di sekolah, UM, hal. 111

³³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1994), hal.

³⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009), hal. 90

pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa,³⁵ disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi: 1) Kepala sekolah sebagai educator (pendidik), 2) Kepala sekolah sebagai manajer, 3) Kepala sekolah sebagai administrator, 4) Kepala sekolah sebagai supervisor, 5) Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin), 6) Kepala sekolah sebagai inovator, 7) Kepala sekolah sebagai motivator.

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Maka, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dan Tenaga Kependidikan lainnya dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

Dari beberapa Definisi di atas dapat dipahami bahwa, Kepemimpinan adalah Kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, mengarahkan, menggerakkan, memotivasi dan mengembangkan kemampuan orang lain baik individu maupun kelompok supaya mampu

 $^{^{35}\}mathrm{E.}$ Mulyasa, (2009), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hal. 98

mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan gaya-gaya dan strategi tertentu di lembaga pendidikan atau lingkungan Masyarakat.

2. Hakikat Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. ³⁶

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin di sekolah/madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak sekolah. Tujuan akan tercapai jika kepala sekolah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan sekolah/madrasah yang dipimpinnya menjadi sekolah/madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Kepala sekolah 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". Kepala sekolah pada hakikat etimologisnya merupakan padanan dari *school principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan principalship atau kekepalasekolahan.

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,), 83.

_

³⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 88.

Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manajer*), dan sebagainya.

Untuk dapat menjadi kepala sekolah/ madrasah, seseorang harus memenuhi kualifikasi umum dan khusus sebagaimana ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Berikut ini adalah kualifikasi kepala SMA/MA berdasarkan peraturan tersebut:

a. Kualifikasi Umum

- Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat
 (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggitingginya 56 tahun;
- 3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing; dan
- 4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

_

³⁸Permendiknas UU RI No. 13 Tahun 2007., *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Citra Umbara, 2008), hal. 2

b. Kualifikasi Khusus

- 1. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
- 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
- 3. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Di samping harus memiliki kualifikasi sebagaimana di atas, kepala sekolah juga diwajibkan memiliki beberapa kompetensi spesifik, yaitu:

- 1. Kompetensi kepribadian, yang terlihat pada sikap pribadi berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
 - 2. Kompetensi manajerial, Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, Menciptakan budaya dan iklim

madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, madrasah / Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah, Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

3. *Kompetensi supervisi*, Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Melaksanakan

supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

- 4. Kompetensi kewirausahaan, Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik, dan
 - 5. Kompetensi sosial, Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dimensi-dimensi kompetensi tersebut selanjutnya diejawantahkan dalam aksi-aksi strategis guna meningkatkan mutu pendidikan lembaga yang dipimpinnya.

Selain itu, kepala sekolah juga seorang bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang berkaitan langsung dengan kegiatan proses Pembelajaran di Sekolah/ Madrasah. Sehingga, Kepala sekolah juga membutuhkan Strategi yang mana Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki mutu layanan, sehingga fokusnya di arahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat.

Dari beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa hakikat kepemimpinan kepala Madrasah adalah Guru yang menjadi pemimpin, sehingga dapat dikatakan sebagai Pemimpin para Guru. Oleh karena itu kemampuan kepala madrasah harus lebih ditingkatkan dari pada tenaga kependidikan lainnya di dalam sebuah lembaga.

3. Tugas Pokok dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Adapun tugas pokok dan fungsi Kepala Madrasah adalah sebagai berikut yaitu:³⁹

a. Kepala madrasah sebagai leader (pemimpin)

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. 40

⁴⁰ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 124.

³⁹ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hal. 37-39

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. 41

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- 2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- Pengetahuan yang luas. Kepala sekoah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- 4) Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran

⁴¹Sondang P.Siagian, *Manajemen Stategik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), hal. 46.

dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya. 42

Jika seorang kepala sekolah/madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin/leader harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

Secara umum tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin atau leader adalah;

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar
- 2) Memahami kondisi guru
- 3) Memiliki visi dan misi serta memahaminya
- 4) Mampu mengambil keputusan, baik keputusan intern maupun ekstern
- 5) Mampu berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tertulis
- b. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik/ *Educator*

Diantara tugas dan fungsi Kepala madrasah sebagai edukator atau pendidik adalah:

⁴² Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), hal. 185-186

_

- Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan melaksanakan program pengajaran dan remedial
- Membimbing pegawai dan karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari
- 3) Membimbing siswa dalam semua kegiatan sekolah
- 4) Melaksanakan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan
- 5) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota, promes, kisi-kisi soal, analisa soal dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- 6) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas. Mampu memberikan alternative pembelajaran yang efektif.
- 7) Kemampuan membimbing stafnya lebih berkembang secara pribadi dan profesinya.
- 8) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
- 9) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.
- c. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Diantara tugas dan fungsi Kepala madrasah sebagai inovator adalah:

- Mampu mencari dan menemukan serta mengadopsi gagasan baru dari pihak lain serta melakukan pembaharuan di berbagai macam kegiatan, bimbingan, dan pembinaan.
- 2) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah, maupun memillih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- 3) Kemampuan mengimplemantasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan UN, penggalian dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.
- 4) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerjanya yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/karyawan.

d. Kepala madrasah sebagai *motivator*

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan.⁴³ Motivasi merupakan

_

⁴³ Arifin M, *Peran dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 28.

keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan.⁴⁴

Tugas kepala sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah; dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah.

Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

- Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.

_

⁴⁴ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Reika Aditama, 2008), hal. 22.

⁴⁵ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hal. 87-88.

- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktuwaktu hukuman juga diperlukan
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan. 46

Dengan demikian seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus dapat mengupayakan supaya guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di lingkup madrasah bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan, dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Kepala madrasah sebagai supervisor

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Luk-luk Nur Munfidah menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar murid yang

⁴⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 121-122.

efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.⁴⁷

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya. Perbaikan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala sekolah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas. 48

Maka supervisi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru yang pada akhirnya meningkatkan proses belajar mengajar dan hasil akhir supervisi akan direfleksi pada peningkatan hasil belajar murid.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

.

10

⁴⁷ Luk-luk Nur Munfidah, Supervisi Pendidikan (Yogyakarta: Teras, 2009), hal.

⁴⁸ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*, hal. 134.

- Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
- 2) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- 3) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.
- 4) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.
- 5) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki. 49

Hasil dari supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah. Supervisi bisa dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Adapaun keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. 50

f. Kepala madrasah sebagai *manajer*

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan

⁴⁹ Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009), hal. 62

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 113-114.

mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵¹ Maka peran seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.⁵²

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program sekolah/madrasah.

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai empat tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi

⁵² Daryanto, *Kepala Sekolah...*, h.31

⁵¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h. 103

kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah.⁵³

Secara lebih rinci tugas kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- 2) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajua<mark>n</mark> sekolah.
- 3) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiranpikiran yang inovatif tersebut.
- 4) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- 5) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- 6) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.⁵⁴
- g. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.⁵⁵

,

⁵³ Jerry H. Makawimbang, Kepemimpinan Pendidikan..., h. 83.

⁵⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi...*, h. 184-185.

⁵⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h. 107

Tugas kepala sekolah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan. ⁵⁶

Sebagai administrator sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian.⁵⁷

Karena kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi berkaitan dengan kelembagaan, maka kemampuan kepala sekolah mengendalikan lembaga untuk bertahan bahkan meningkat pada standard yang ditentukan menjadi sangat penting bagi sekolah sebagai lembaga.

Untuk menjamin kualitas kinerja terus meningkat, maka kepala sekolah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri. Situasi-situasi sederhana di sekolah seperti lingkungan sekolah, iklim organisasi, interaksi antar personel, kegiatan

⁵⁷ Ngalim Purwanto, *Adminstrasi*..., hal. 112.

⁵⁶ Jerry H. Makawimbang, Kepemimpinan Pendidikan..., h. 84.

rutin, budaya kerja dan sebagainya merupakan hal yang penting dirawat dan senantiasa menjadi perhatian kepala sekolah.⁵⁸

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah:

- 1) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
- 2) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.
- 3) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
- 4) Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkannya ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
- 5) Mengkoordinasi, yaitu menghubung-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
- 6) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.

_

⁵⁸ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*, hal. 119.

7) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol.⁵⁹

Rangkaian tugas kepala sekolah/madrasah ini menyiratkan adanya kebijakan-kebijakan penting yang diambil kepala sekolah/madrasah sebagai administrator di sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Dari beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa tugas dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah tidak bisa terlepas dari fungsi manajemen secara umum. Sehingga, kepala madrasah dituntut untuk memahami tentang manajemen kepemimpinan dan menerapkannya di lingkungan lembaganya.

4. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.⁶⁰

Menurut Paul Hersey dan Blachard dalam Stan Kossen, 61 mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan yaitu:

cet. 3. hal. 189-194

⁵⁹ Syaiful Sagala, Supervisi Pembelajaran..., hal. 120.

Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hal. 32. ⁶¹ Stan Kossen, Aspek manusiawi dalam Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 1993),

- a. Gaya Penjelasan (*telling style*) atau disebut juga Gaya *Instruktif*, yaitu pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi. Ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah: 1) memberi pengarahan secara spesifik tentang apa saja, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan. 2) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat. 3) Kadar direktif tinggi. 4) Kadar semangat Rendah. 5) kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai. 6) Motivasi rendah dan 7) tingkat kematangan bawahan rendah.
- b. Gaya Menjual (*selling style*) atau Gaya *Konsultatif*, yaitu pada tahap ini bawahan mulai mempelajari tugas-tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan, karena bawahan belum bersedia menerima tanggung jawab yang penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat. Di mana pemimpin dapat mulai menggunakan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi. Ciri dari Kepemimpinan ini adalah: 1) Kadar direktif rendah. 2) semangat tinggi. 3) komunikasi secara timbal balik. 4) masih memberi pengarahan yang spesifik. 5) secara bertahap memberikan tanggung jawab pada bawahan walaupun bawahan masih dianggap kurang mampu. 6) tingkat kematangan bawahan masih level rendah ke sedang.

- c. Gaya Partisipasi (participating style) atau Partisipatif, yaitu tahap ini kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Di mana perilaku pemimpin adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah. Ciri Gaya ini adalah: 1) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah. 2) secara aktif mendengar dan merespon kesukaran bawahan. 3) mendorong bawahan melakukan kemampuan operasional. 4) melibatkan bawahan dalam setiap keputusan. 5) mendorong bawahan untuk selalu berpartsipasi. Dan 6) Tingkat kematangan bawahan sudah level sedang ke tinggi. Istilah ini juga disebut Gaya kepemimpinan non directive, terbuka dan bebas yang mana pemimpin sudah mampu membangkitkan kesadaran bawahan untuk ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program.⁶²
- d. Gaya Pendelegasian (delegating style) atau Gaya Delegatif, yaitu tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Di mana gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan rendah. Ciri dari Gaya Kepemimpinan ini adalah: 1) memberikan pengarahan jika diperlukan. 2) memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi, 3) penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan

⁶² R. Soekarto Indrafachrudi, Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif, (Bogor: Ghalia Indonesia, 1983), hal. 11

tugas, 4) tidak perlu motivasi dan 5) tingkat kematangan bawahan tinggi.

Disamping Gaya kepemimpinan di atas, keberhasilan suatu lembaga pendidikan ditentukan juga oleh perilaku kepemimpinan, yang erat hubungannya dengan Guru atau Tenaga Kependidikan lainnya karena mereka merupakan personal yang mendapat tugas langsung dari pemimpin.

Menurut Bill Woods dan Timpe (1991: 122), dalam Nawawi dan Hadari,⁶³ Kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa tipe, antara lain:

a. Tipe otokratis

Tipe Kepemimpinan ini Pemimpin menganggap organisasi adalah miliknya sendiri. Sehingga disebut pemimpin yang otoriter, yang mana pemimpin memiliki otoritas istimewa di kalangan bawahannya, bahkan bawahan bawahan dianggap alat bukan manusia. Cara pengerakannya pemimpin tidak mau menerima kritik dan saran, bawahan dipaksa dengan ancaman. Pemimpin berpendapat bahwa dialah yang bertanggung jawab dalam kepemimpinannya, maju mundurnya organisasi tergantung padanya. 64

⁶⁴ R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif,...*, hal. 17

⁶³Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hal. 31-38

b. Tipe Militeristik

Sesuai Istilahnya tipe kepemimpinan ini bersifat seperti militer, sifat-sifat pemimpinnya yaitu: 1) menggerakkkan bawahan sesuai perintah dalam kemiliteran, 2) gerak-geraknya tergantung pada jabatan, 3) senang formalitas secara berlebihan, 4) Menuntut disiplin keras dan kaku pada bawahan, 5) senang upacara-upacara untuk berbagi keadaan, 6) tidak menerima kritik dari bawahan.⁶⁵

c. Tipe Peternalistik

Tipe Pemimpin pengayom (*Headmanship*) yang bersifat kebapakan, organisasi sebagai sebuah keluarga. Yang mana pemimpin menganggap bawahan masih seperti anak belum dewasa. Sehingga bawahan selalu bergantung kepadanya. Bawahan masih banyak berlindung pada pemimpin. Pemimpin kadang tidak memutuskan sendiri dan tidak keras dan kejam dan sikapnya selalu maha tahu. Pada suatu keadaan tertentu pemimpin seperti ini dibutuhkan, akan tetapi lebih kurang baik untuk selalu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk mencapai kemajuan progresif.

d. Tipe Bebas (Laisess Faire)

Tipe Kepemimpinan ini memberikan anak buahnya untuk berbuat sesukanya, pemimpin tidak memberi petunjuk dan tidak mengawasi. Semua tugas dan penyelesaiannya diserahkan kepada bawahan.

⁶⁵ Y.W. Sunindhia dan Ninik Widiyanti, Keterampilan dalam Masyarakat Modern, (Jakarta: Rineka Cipta, c.2 1993), hal. 24

Pengarahan atau saran tidak ada, sedangkan tanggung jawab dan jalannya organisasi simpang siur. Pemimpin bersikap acuh tah acuh, akan tetapi dia menilai bahwa dengan diberi kebebasan bawahannya akan lebih bersemangat dan bergembira dalam melakukan batugasnya. Pemimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesukanya. Pemimpin hanya bertugas representatif. Anggota bebas sepenuhnya, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lambat dan sering tidak berkeputusan.

e. Tipe Kharismatik

Kepemimpinan Kharismatik adalah pemimpin yang ide/ gagasan/
pemikiran, konsep, teori, suasana batin dan perilakunya mampu
meyakinkan orang lain. Pemimpin ini lebih lebih dipercaya oleh
bawahan karena ia mau mengorbankan resiko pribadi untuk kepentingan
bersama yang mereka dukung. Kepemimpinan Kharismatik adalah hasil
perpaduan antara perilaku memberikan perhatian individu dan ide
cemerlang. Pemimpin kharismatik lebih sensitif merasakan kesulitan orang
lain dan membantunya keluar dari masalah sehingga budi dan idenya yang
cemerlang mampu melahirkan perspektif baru yang menyegarkan untuk
keluar dari kesulitan.

⁶⁶ R. Soekarto Indrafachrudi, Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif,..., hal. 20

⁶⁷ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2010), hal. 17

f. Tipe Demokratis

Tipe dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat untuk mengembangkan organisasi. Pemimpin demokratis mendorong orang untuk ikut serta dan melibatkan diri dalam mengambil keputusan. Wewenangnya akan dikeluarkan agar segala sesuatu dapat dikerjakan, akan tetapi lebih berpegang pada ilmu dan kemampuannya untuk membujuk dan menggunakan kekuasaan jabatan. ⁶⁸ Ciri-cirinya adalah: 1) Pandangannya berpedoman pada keyakinan bahwa Manusia adalah Makhluk paling Mulia di Bumi. 2) selalu berusaha mensinkrongkan kepentingan dengan tujuan pribadi dari bawahannya. 3) senang menerima kritik dan saran. 4) berusaha menjadikan bawahan lebih sukses darinya. 5) selalu berusaha mengutamakan kerjasama (*Team Work*), dalam mencapai tujuan. 6) berusaha mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin. ⁶⁹

g. Tipe Transaksional

Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang mendesign pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Kepemimpinan lebih difokuskan pada peranannya sebagai

⁶⁸ Widji Astuti, *Bahan Ajar MSDM Pendidikan*, (Malang: UIN Press, 2009), hal.

^{92 &}lt;sup>69</sup> Sunindhia dan Ninik Widiyanti, *Keterampilan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Rineka Cipta, c.2 1993), hal. 25

Aan Komariah, Cepi Triatna, Visionari Leadership Menuju sekolah Efektif, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 75

manajer karena ia sangat terlibat pada aspek-aspek *procedural managerial* yang metodologis dan fisik.

h. Tipe Transformasional

Sebagaimana pendapat Yukl yang dikutip Husaini Usman menyatakan bahwa, Kepemimpinan Transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha membangun kesadaran bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan, seorang pemimpin dikatakan transformasional dapat diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut Pemimpin Transformasional mereka selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa gaya dan tipe kepemimpinan di atas, dapat dipahami bahwa gaya dan tipe kepemimpinan kepala madrasah dapat dipengaruhi oleh perilaku dan cara mereka memimpin. Hal ini tentu berkaitan dengan waktu dan ruang yang beraneka macam sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi sosial masyarakatnya dan keadaan bawahan yang dipimpinnya.

Menurut Robbins, dalam Miftah Toha, ketepatan penerapan gaya kepemimpinan didasarkan pada tingkat kematangan (*maturity*) atau kesiapan (*readiness*) para pengikut yaitu kemampuan dan kemauan (*ability*

⁷¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 334

and willingness) para pengikut dalam hal ini memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku para pengikut itu sendiri. Sedangkan bentuk dari Kematangan para pengikutnya terdiri dari : (1) Kematangan rendah, dalam hal ini pengikut tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk memikul tanggung jawab. (2) Kematangan rendah ke sedang, artinya anggota tidak memiliki kemampuan akan tetapi memiliki keinginan untuk memikul tanggung jawab. (3) Kematangan sedang ke tinggi, dalam hal ini anggota memiliki kemampuan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk memikul tanggung jawab. (4) Kematangan tinggi, artinya anggota memiliki kemampuan dan kemauan untuk memikul tanggung jawab.

Adapun kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di Sekolah/ Madrasah, menurut Daryanto, adalah kepemimpinan pembelajaran karena misi utama sekolah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan nilainilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut sekolah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (*asesmen*).⁷³

Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto adalah sebagai berikut:

 $^{^{72}}$ Miftah Toha, Kepemimpinan dalam Manajemen, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 4

⁷³ Daryanto, Kepala Sekolah..., hal. 67.

- 1) Kepala sekolah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi sekolahnya dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaankebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi sekolahnya, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi sekolah yang telah disepakati oleh warga sekolah hidup subur dalam implementasinya.
- 2) Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif). Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional sekolah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.
- 3) Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas,
- 4) Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di sekolah.
- 5) Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.⁷⁴

Dari beberapa uraian tentang gaya kepemimpinan tersebut di atas, dapat dipahami bahwa, Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah/

⁷⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah...*, hal. 68.

madrasah dapat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang ada di lingkungan masyarakatnya, sikap dan perilakunya serta kepribadian dan karakter serta pengetahuan dari seorang pemimpin itu sendiri. Sehingga, penerapan gaya kepemimpinan di lingkungan lembaga madrasah akan berbeda dengan madrasah lainnya.

5. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah

Adapun Prinsip-prinsip Umum dalam Kepemimpinan yang harus menjadi pegangan atau pedoman bagi kepala Madrasah, menurut Burhanudin dalam bukunya" Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan" adalah sebagai berikut, yaitu antara lain: 75 1) Konstruktif, artinya kepala sekolah harus mendorong dan membina setiap guru dan Tenaga kependidikan lainnya untuk berkembang secara optimal. 2) Kreatif, artinya kepala sekolah harus selalu mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya. 3) Partisipatif, artinya mendorong ketertiban semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di sekolah. 4) Kooperatif, artinya mementingkan kerja sama dengan guru dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. 5) Delegatif, artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan staf sesuai dengan deskripsi tugas / jabatan serta kemampuan mereka. 6) Integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah. 7) Rasional dan objektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasio

_

⁷⁵ Burhanudin. *Analisis Administrasi*, manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan. (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 135

dan objektif. 8) *Pragmatis*, artinya dalam menetapkan kebijakan atau target, kepala sekolah harus berdasarkan kepada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki sekolah. 9) *Keteladanan*, artinya dalam memimpin sekolah, kepala sekolah dapat menjadi contoh yang baik. 10) *Adaptabel* dan *fleksibel*, artinya kepala sekolah harus dapat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan situasi kerja yang memudahkan guru dan karyawan untuk beradaptasi.

Disamping itu, Kepala Sekolah harus mengaktualisasikan Azas Kepemimpinan Kepala Sekolah, yaitu: 1) *Taqwa*, taqwa menjauhkan diri dan perbuatan perbuatan yang dilarang Tuhan dan taat kepada perintah perintahnya. 2) *Ing Ngarso sung tulada*, sebagai pemimpin memberi suri tuladan kepada yang dipimpinnya. 3) *Ing Madya mangun karsa*, ditengah tengah yang dipimpinnya terjun langsung bekerja sama bahu membahu. 4) *Tut Wuri Hadayani*, dari belakang memberi dorongan dan semangat kepada yang dipimpinya. 5) *Ambeg Paramarta*, pandai menentukan mana yang menurut ruang waktu dan keadaan patut didahulukan. 6) *Prasaja*, bersifat dan bersikap sederhana dan rendah hati. 7) *Satya*, loyalitas timbal balik dan bersikap hemat dan cemat. 8) *Gemi nastiti*, hemat dan cermat mampu mengarahkan penggunaan kepada yang benar benar yang diperlukan. 9) *Belaka*, bersifat dan bersikap terbuka, jujur, dan siap menerima segala kritik yang membangun, selalu mawas diri dan siap mempertanggungjawabkan perbuatannya. 10) *Legawa*, rela dan ikhlas

untuk pada waktunya mengundurkan diri dari fungsi kepemimpinanya dan diganti dengan generesi baru.

Sebagai Pemimpin Kepala sekolah harus memiliki Sifat-sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai berikut: 1) Adil, adalah sifat pemimpin yang tidak meng-anakemaskan dan tidak meng-anaktirikan yang salah dibina dan yang benar diberi penghargaan. 2) Jujur, adalah sifat yang tidak menyalahgunakan tugas, wewenang, dan tanggungjawab. Bekerja dengan jujur menghindari dari perbuatan dan tindakan tercela. 3) Sabar, adalah sifat-sifat yang baik hati hati, tenang, tepat tidak terburu buru melakukan sesuatu pekerjaan bila belum jelas asal usul dan tujuan serta dasar hukumnya. 4) *Ulet*, adalah sifat yang tidak kenal menyerah dalam mencapai cita cita atau rencana kerjanya. 5) Berinisiatif, adalah sifat yang kaya dengan kreasi yang selalu mencari dan menguji metode-metode baru dalam melaksanakan tugasnya. 6) Percaya diri, sifat percaya pada kemampuan sendiri karena wawasan yang luas tentang tugas, wewenang, dan tangungjawab. 7) Loyal, dalam arti adanya keselarasan antara pelaksanaan dengan ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku sehingga dapat menjamin kesatuan bahasa dan kesamaan tindak. Berwibawa dan menarik, seorang pemimpin harus memiliki daya tarik dan wibawa yang tinggi dengan selalu memupuk ilmu dan berperilaku yang baik.⁷⁶

Dari beberapa prinsip kepemimpinan kepala madrasah di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki

⁷⁶Eko Maulana Ali, *Kepemimpinan Integratif dalam Konteks Good Govermenance*, (Jakarta: PT.Multi Cerdas, 2003), hal. 20

prinsip-prinsip ideal yang dapat menjadi pegangan atau pedomannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. sehingga, prinsip-prinsip tersebut menjadi sebuah pijakan dalam menetapkan berbagai kebijakannya.

B. Konsep Profesioanalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

1. Konsep Guru Profesional

Kata profesi dan profesional, melahirkan istilah "Profesionalisme" yang berarti mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.⁷⁷ Menurut Ahmad **Tafsir** Profesionalisme adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional.⁷⁸

Menurut Satori, 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.⁷⁹

Sedangkan menurut Soetopo, Profesi adalah jabatan atau pekerjaan yang mempersyaratkan keahlian sebagai hal yang menjadi latar belakang dan memiliki etika organisasi profesi yang mewadahi. 80

Pustaka, 2006), cetakan ke-3, hal. 608

Tafsir, Ahmad, 1994, *Ilmu Pendidikan Dalam Prespektif Islam*, (Bandung: Rosda Karya, 1994), hal. 107

⁷⁷ Poerwadarminta, W. J. S., Kamus Umum Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai

Satori, D. dan Sa'ud, U.S. "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" dalam Pengelolaan Pendidikan. (Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung, 1994), hal. 14

⁸⁰ Hendyat Soetopo, Pendidikan dan Pembelajaran (Teori, permasalahn dan praktek), (Malang: UMM Press, 2005), hal. 208

Istilah *Profesionalisme* berasal dari *Profession*, Menurut Arifin Profession mengandung arti yang sama dengan kata *Accupation* atau pekerjaan yang mengandung keahlian yang diperoleh pendidikan atau pelatihan khusus. Profesionalisme berarti suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu itu hanya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Profesionalisme juga ditentukan oleh tiga faktor penting, yaitu: (1) Memiliki keahlian khusus yang dipersiapkan oleh program pendidikan keahlian atau spesialisasi, (2) memiliki kemampuan memperbaiki kemampuan (Keterampilan dan dan keahlian khusus, (3) memperoleh penghasilan yang memadai sebagai imbalan terhadap keahlian khusus.

Dengan demikian profesionalisme merupakan *performance quality* dan sekaligus sebagai tuntutan perilaku profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang profesional juga memiliki kemampuan spesifik yang menjadi identitas dirinya, kemampuan itu tidak dapat dilakukan oleh semua orang melainkan harus terlatih dan dapat dipertanggung jawabkan keahliannya.

Berkaitan dengan Profesionalisme Guru, Secara definisi kata "guru" bermakna sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Definisi guru tidak termuat dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan

⁸¹ Arifin, Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 105

82 Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 41

_

Nasional (Sisdiknas), dimana di dalam UU ini profesi guru dimasukkan ke dalam rumpun pendidik.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang guru, sebutan guru mencakup Guru itu sendiri, baik guru kelas, guru bidang studi, maupun guru bimbingan dan konseling atau guru bimbingan karir. Guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah dan Guru dalam jabatan sebagai pengawas.

Sebelum lahir PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, kepala sekolah dan pengawas masuk kelompok tenaga kependidikan, sedangkan guru masuk kelompok pendidik. Dengan adanya No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, idealnya pengelolaan kepala sekolah dan pengawas berada pada "satu alur" dengan pengelolaan guru. Dengan demikian, diharapkan terjadi sinergi di dalam pengembangan profesi dan karirnya.

Kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu:

"berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab". 83

Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional itu dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Pengakuan yang sama juga berlaku untuk tenaga kependidikan lain yang berpredikat profesional, meski tidak

⁸³ Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2008, Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya. (Bandung: PT. Citra Umbara, 2009). Hal. 23

harus sama dengan sertifikat guru. Untuk memenuhi kriteria profesional itu, guru dan tenaga kependidikan harus menjalani profesionalisasi atau proses menuju derajat profesional yang sesungguhnya secara terus menerus, termasuk kompetensi mengelola kelas.

2. Standar Kompetensi Guru Profesional

Guru profesional merupakan guru yang memiliki keahlian dalam bidang keguruan dan memiliki kemampuan disiplin ilmu di bidangnya. Guru profesional guru yang selalu menjaga keahliannya tersebut dan mengasah kemampuannya tersebut melalui pemberdayaan, pembinaan dan pelatihan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan masa, sehingga keprofesionalannya benar-benar melekat sesuai dengan profesi guru. Menjadi guru yang profesional guru harus memiliki kompetensi dan kemampuan profesional guru lainnya, menurut Suryasubrata dalam Trimo, ⁸⁴ kemampuan profesional tersebut adalah:

- 1) Menguasai bahan,
- 2) Mengelola program belajar-mengajar,
- 3) Mengelola kelas,
- 4) Penggunaan media atau sumber,
- 5) Menguasai landasan-landasan pendidikan,
- 6) Mengelola interaksi-interaksi belajar-mengajar,
- 7) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pelajaran,

⁸⁴Trimo, *Pembinaan Profesional Melalui Supervisi Pengajaran*, (Semarang: IKIP PGRI Semarang, 2011), hal. 7

- 8) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan konseling di sekolah
- 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah,
- 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran".

Menurut Sanjaya (2005: 146) dalam Sembiring M. Gorky, ⁸⁵ bahwa sebagai suatu profesi terdapat sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi kepribadian,kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial kemasyarakatan.

- a. Kompetensi Kepribadian. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tersebut merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat).
- b. Kompetensi Pedagogik; Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran,

⁸⁵ Sembiring, M. Gorky, 2009, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, (Yogyakarta: Percetakan Galangpress, 2009), hal. 38

pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya). ⁸⁶ Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. ⁸⁷

- c. Kompetensi Profesional. Kompetensi profesional guru adalah sejumlah kewenangan dan kemampuan guru dalam rangka melaksanakan tugas profesinya, meliputi kompetensi sebagai berikut:
 - 1) Menguasai landasan pendidikan, antara lain mengetahui pendidikan (pencapaian kompetensi dasar dan hasil belajar), mengenai fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenal prinsipprinsip psikologi pendidikan yang sangat diperlukan dalam proses pembelajaran.
 - Menguasai bahan ajar; menguasai kurikulum pendidikan agama tahun 2007 (KTSP).
 - 3) Menyusun silabus dan program pembelajaran; menetapkan pencapaian kompetensi dan tujuan pembelajaran, memilih bahan ajar, memilih dan mengembangkan strategi pembelajaran, memilih

⁸⁷Mulyasa, E., 2008, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 75

_

⁸⁶Surya, Mohammad, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi,* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006), hal. 176

media pengajaran, memilih dan memanfaatkan berbagai sumber belajar.

- Melaksanakan program pembelajaran; menciptakan suasana belajar yang kondusif, mengatur ruang belajar, mengelola interaksi belajar mengajar,
- 5) Menilai hasil belajar dengan menggunakan sistem penilaian berbasis kelas.⁸⁸

d. Kompetensi Sosial Kemasyarakatan

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: berkomunikasi lisan dan tulisan; menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitarnya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan adalah guru profesional adalah guru yang memiliki kemampuan profesional dan memiliki kompetensi dan ilmu pengetahuan baik pedagogik maupun llmu lainya yang berhubungan dengan profesi, yang kemampuannya diasah selalu dan terus menerus melalui pembinaan dan pelatihan sesuai dengan perkembangan zaman.

⁸⁹ Surya, Mohammad, Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi, Op.cit.

⁸⁸ Surya, Mohammad, Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi, Op. cit.

3. Konsep Tenaga Kependidikan Profesional

Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengemban misinya itu sangat ditentukan oleh mutu kekuatan hubungan unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak subsistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan, subsistem tenaga kependidikan memainkan peranan yang paling esensial. 90

Sebagaimana tertuang dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, menyebutkan tenaga kependidikan di SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga

⁹⁰ Syaiful Sagala, Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan,..., hal. 53

laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah. 91 Dengan rincian sebagai berikut:

a. Tenaga Administrasi atau Tata Usaha

Ditinjau dari sudut asal usul kata (etimologis), maka Administrasi berasal dari Bahasa Latin yaitu Ad dan Ministrare. Ad berarti intensif, sedangkan Ministrare berarti melayani, membantu, dan memenuhi atau menyediakan. Menurut The Lian Gie (2000) dalam Husaini Usman, tenaga tata usaha memiliki tiga peranan pokok yaitu:⁹² (1) melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, (2) menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, dan (3) membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Menurut Hadari Nawawi, 93 di lingkungan lembaga pendidikan, tenaga kerja atau pegawai dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

- 1) Tenaga teknis atau tenaga profesional atau tenaga edukatif (dosen/guru/pengajar), yakni personil pelaksana proses belajar mengajar dan kegiatan pendidikan lainnya.
- 2) Tenaga administrasi atau tenaga non edukatif (non dosen/guru/pengajar), yakni meliputi pegawai tata usaha, pegawai

dan Penjelasannya. (Bandung: PT. Citra Umbara, 2003). Hal. 5

92 Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 85

⁹¹Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁹³ Hadari Nawawi, Kepemimpinan Menurut Islam, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hal. 142

laboratorium, keuangan, sopir, pesuruh, keamanan, pegawai perpustakaan dan lain-lain.

administrator Kepala madrasah sebagai pendidikan bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnya. Oleh karena itu, hendaknya dia mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan kepegawaian pembiayaan ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya.

Terkait dengan masalah-masalah administrasi tenaga kependidikan ini, proses pengelolaan kepegawaian dapat dibedakan antara lain :

- 1) Administrasi dalam arti luas, yakni yang menyangkut kebijaksanaan, penerimaan (seleksi), penempatan, pembinaan dalam menciptakan perangkat kepegawaian yang stabil, berprestasi, berkelangsungan dan setia kepada organisasi kerja.
- 2) Administasi dalam arti sempit, yakni yang menyangkut kegiatan tata usaha kepegawaian dalam memenuhi haknya antara lain mengenai memproses surat-surat pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat, dan pemberhentian.

Fungsi administrator pendidikan di dalam sebuah lembaga atau sekolah sangat kompleks sekali karena selain kepala sekolah harus merencanakan (*planning*) tindakan apa yang akan dilakukan di dalam lembaga yang ia pimpin, setelah itu ia juga harus dapat mengorganisasikan (*organizing*) siapa-siapa saja yang ditugaskan menjalankan tugas-tugas

tersebut dengan baik dan sesuai dengan keahlian dan kemampuan dari maisng-masing anggota organisasinya.

Pada tahap selanjutnya mereka juga bertugas untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat bersama dengan para anggotanya (*actuating*). Dan pada tahap terakhir dari seluruh kegiatan tersebut mereka juga harus mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap seluruh kegiatan yang telah mereka lakukan tersebut (*controlling dan evaluating*).

Seluruh kegiatan terpenting ini adalah kepala madrasah hendaknya menerapkan selalu sistem demokratis dalam kepemimpinannya dan selalu mengikutsertakan seluruh karyawan dan para guru dalam merencanakan seluruh kegiatannya agar dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncakanan dan disusun nantinya, semua anggota dapat melaksanakannya dengan baik dan bertanggungjawab, karena kegagalan dan keberhasilan itu tergantung kepada usaha mereka bersama.

b. Tenaga Perpustakaan

Pustakawan ialah seseorang yang bekerja di perpustakaan dan membantu orang menemukan buku, majalah, dan informasi lain. Pada tahun 2000-an, pustakawan juga mulai membantu orang menemukan informasi menggunakan komputer, basis data elektronik, dan peralatan pencarian di internet. Terdapat berbagai jenis pustakawan, antara lain pustakawan anak, remaja, dewasa, sejarah, hukum, dsb. Pustakawan wanita disebut sebagai pustakawati. Untuk menjadi seorang pustakawan,

seseorang perlu menempuh pendidikan tentang perpustakaan setingkat S2 maupun D2.

c. Tenaga Laboratorium

Laboran adalah petugas non guru yang membantu guru untuk melaksanakan kegiatan praktikum/peragaan (meliputi penyiapan bahan, membantu pelaksanaan praktikum serta mengemasi/ membersihkan bahan dan alat setelah praktikum). Selain itu, Laboran adalah teknisi yang membantu guru dalam melaksanakan KBM yang berupa peragaan atau praktikum. Secara prinsip, tugas laboran adalah: 1) Melaksanakan kegiatan praktikum siswa. 2) Menyediakan fasilitas laboratorium untuk kegiatan penelitian atau karya ilmiah. 3) Mengembangkan dan menyempurnakan sarana dan prasarana sistem yang menunjang kegiatan laboratorium. 4) Kegiatan praktikum dilaksanakan setiap hari kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. 5) Praktikan wajib hadir tepat pada waktunya, toleransi keterlambatan 15 menit. 6) Selama praktikum, praktikan tidak diperkenankan melakukan kegiatan selain praktikum, misalnya mengerjakan tugas pribadi, main game dll. 7) Peserta praktikum (praktikan) adalah siswa yang masih aktif. 8) Calon praktikan harus mendaftarkan terlebih dahulu untuk mendapat kartu peserta praktikum.

d. Tenaga Kebersihan

Tenaga Kebersihan Bertugas membersihkan dan memelihara kebersihan, bertanggung jawab kepada Kepala Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah, dengan rincian tugas diantaranya: Mengusulkan kebutuhan bahan dan alat untuk menunjang kebersihan sekolah Membersihkan ruang kelas, ruang praktek, kantor, selasar teras, kamar mandi, WC, dokumen, dan barang-barang sekolah.

4. Standar Kompetensi Tenaga Kependidikan Profesional

Tenaga kependidikan adalah tenaga/pegawai yang bekerja pada satuan pendidikan selain tenaga pendidik. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

a. Standar Kualifikasi Tenaga Kependidikan:

- 1. Kepala Tenaga Administrasi SMA/MA/SMK/MAK/SMALB
 - a) Berpendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun, atau D3 dan yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 8 (delapan) tahun.
 - b) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- 2. Pelaksana Urusan Administrasi Kepegawaian; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila jumlah pendidik dan tenaga kependidikan minimal 50 orang.

- 3. Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan; Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan, atau SMA/MA dan memiliki sertifikat yang relevan.
- 4. Pelaksana Urusan Administrasi Sarana dan Prasarana; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat.
- 5. Pelaksana Urusan Administrasi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- 6. Pelaksana Urusan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan;
 Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan.
- 7. Pelaksana Urusan Administrasi Kesiswaan; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- 8. Pelaksana Urusan Administrasi Kurikulum; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 12 rombongan belajar.
- 9. Pelaksana Urusan Administrasi Umum untuk SD/MI/SDLB: Berpendidikan minimal SMK/MAK/SMA/MA atau yang sederajat.

10. Petugas Layanan Khusus

a. Penjaga Sekolah/Madrasah; Berpendidikan minimal lulusan
 SMP/MTs atau yang sederajat.

- b. Tukang Kebun; Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat dan diangkat apabila luas lahan kebun sekolah/madrasah minimal 500 m2 .
- c. Tenaga Kebersihan; Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.
- d. Pengemudi; Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat, memiliki SIM yang sesuai, dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki kendaraan roda empat.
- e. Pesuruh Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

b. Kompetensi Tenaga Kependidikan

Sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2008, tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, menyebutkan standar kompetensi tenaga administrasi sekolah/madrasah mencakup kompetensi Kepribadian, Sosial dan Teknis, sedangkan untuk Kepala Tenaga Kependidikan Administrasi termasuk kompetensi Manajerial, dengan Rincian sebagai berikut:⁹⁴.

1) Kepala Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah

a) Kompetensi kepribadian: (1) *Memiliki Integritas dan Akhlaq Mulia*; Berperilaku sesuai dengan kode etik, Bertindak konsisten dengan nilai dan keyakinannya, Berperilaku jujur, Menunjukkan komitmen terhadap tugas (2) *Memiliki Etos Kerja*; Mengikuti

_

⁹⁴ Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2008, Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya. (Bandung: PT. Citra Umbara, 2009). Hal. 23

prosedur kerja; Mengupayakan hasil kerja yang bermutu; Bertindak secara tepat; Fokus pada tugas yang diberikan; Meningkatkan kinerja; Melakukan evaluasi diri (3) Mengendalikan Diri; Mengendalikan emosi; Bersikap tenang; Mengendalikan stress; Berpikir positif (4) Memiliki Rasa Percaya Diri; Memahami diri sendiri; Mempercayai kemampuan sendiri; Bertanggung jawab; Belajar dari kesalahan (5) Memiliki Fleksibelitas; Mengupayakan keterbukaan; Menghargai pendapat orang lain; Menerima diri sendiri dan orang lain; Menyesuaikan diri sendiri dengan orang lain (6) *Memiliki Ketelitian*; Melaksanakan kaidah-kaidah yang terkait dengan tugasnya; Memperhatikan kejelasan Menyelesaikan tugas sesuai pedoman kerja (7) *Memiliki* kedisiplinan; Mengatur waktu, Menaati aturan yang berlaku. Menaati azas yang berlaku (8) Memiliki Kreativitas dan Inovasi; Berpikir alternatif, Kaya ide/gagasan baru, Memanfaatkan peluang, Mengikuti perkembangan Iptek, Melakukan perubahan (9) Memiliki Tanggung Jawab; Melaksanakan tugas sesuai aturan, Berani mengambil resiko; Tidak melimpahkan kesalahan kepada pihak lain.

b) Kompetensi Sosial: (1) *Bekerjasama dalam tim*; Berpartisipasi dalam kelompok; Menghargai pendapat Orang lain; Membangun semangat dan kelangsungan hidup tim (2) *Memberikan layanan prima*; Memberikan kemudahan layanan kepada pelanggan;

Menerapkan layanan sesuai dengan prosedur operasi standar; Berempati kepada pelanggan; Berpenampilan prima; Menepati janji Bersikap ramah dan sopan; Mudah dihubungi; Komunikatif (3) *Memiliki kesadaran berorganisasi*; Mewujudkan iklim dan budaya organisasi yang kondusif; Menghargai dan menerima perbedaan antar anggota; Memiliki tanggungjawab mencapai tujuan organisasi; Mengaktifkan diri dalam organisasi profesi tenaga administrasi sekolah/madrasah (4) *Berkomunikasi efektif*; Memahami pesan orang lain; Menyampaikan pesan dengan jelas; Memahami bahasa verbal dan nonverbal (5) *Membangun hubungan kerja*; Melakukan hubungan kerja yang harmonis; Memposisikan diri sesuai dengan peranannya; Memelihara hubungan internal dan eksternal.

c) Kompetensi Teknis: (1) *Melaksanakan administrasi;* Memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian; Membantu melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian; Membantu merencanakan kebutuhan pegawai; Menilai kinerja staf (2) *Melaksanakan administrasi keuangan;* Memahami peraturan keuangan yang berlaku; Membantu menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M); Membantu menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan sekolah/madrasah (3) *Melaksanakan administrasi sarana dan prasarana*; Memahami peraturan administrasi sarana dan prasarana; Membantu menyusun

rencana kebutuhan; Membantu menyusun rencana pemanfaatan operasional sekolah/madrasah; Membantu menyusun sarana rencana perawatan (4) Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat; Membantu kelancaran kegiatan komite sekolah/madrasah; Membantu merencanakan program keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholders); Membantu membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga masyarakat; Membantu mempromosikan sekolah/madrasah dan mengkoordinasikan; penelusuran tamatan; Melayani tamu sekolah/madrasah (5) Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan; Memahami peraturan kesekretariatan; Membantu melaksanakan program kesekretariatan; Membantu mengkoordinasikan program Kebersihan, Kesehatan, Keindahan, Ketertiban, Keamanan, Kekeluargaan, dan Kerindangan (7K); Menyusun laporan; (6) Melaksanakan administrasi kesiswaan; Membantu penerimaan siswa baru; Membantu orientasi siswa baru; Membantu menyusun program pengembangan diri siswa; Membantu menyiapkan laporan kemajuan belajar siswa (7) Melaksanakan administrasi kurikulum; Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Isi; Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Proses; Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Kompetensi Lulusan; Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Penilaian

Pendidikan (8) Melaksanakan administrasi layanan khusus; Mengkoordinasikan petugas layanan khusus: penjaga sekolah/madrasah, tukang kebun tenaga kebersihan, pengemudi, dan pesuruh; Membantu mengkoordinasikan program layanan khusus, seperti Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), layanan laboratorium/ bengkel, konseling. dan perpustakaan (9)Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) ; Memanfaatkan TIK untuk kelancaran pelaksanaan administrasi sekolah/madrasah; Menggunakan TIK untuk mendokumentasikan administrasi sekolah/madrasah

bagi kepala tenaga d) Kompetensi manajerial administrasi sekolah/madrasah: (1) Mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan; Membantu merencanakan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan; Membantu mengkoordinasikan Nasional Pendidikan; pelaksanaan Standar Membantu mendokumentasikan hasil pemantauan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan (2) Menyusun program dan laporan kerja; Menentukan prioritas; Melakukan penugasan; Merumuskan tujuan; Menetapkan sumber daya; Menentukan strategi penyelesaian pekerjaan; Menyusun laporan kerja (3) Mengorganisasi-kan staf; Menyusun uraian tugas tenaga kependidikan; Memberikan pemahaman tupoksi; Menyesuaikan rencana kerja dengan kemampuan organisasi; Menggunakan pendekatan persuasif untuk

mengkoordinasikan staf; Berinisiatif dalam pertemuan; Meningkatkan keefektifan kerja; Mengakomodasi ide-ide staf; Menjabarkan kebijakan organisasi (4) Mengembangkan staf; Memberi arahan kerja; Memotivasi staf; Memberdayakan staf; (5) Mengambil keputusan; Mengidentifikasi masalah; Merumuskan masalah; Menentukan tindakan yang tepat; Memperhitungkan resiko; Mengambil keputusan partisipatif (6) Menciptakan iklim kerja kondusif; Menciptakan hubungan kerja harmonis; Melakukan komunikasi interaktif; Menghargai pendapat rekan kerja; Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya; Memberdayakan aset organisasi berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dana, dan sumber daya alam; Mengadministrasikan aset organisasi berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dana, dan sumber daya alam; (7) Membina staf; Memantau pekerjaan staf; Menilai proses dan hasil kerja; Memberikan umpan balik; Melaporkan pembinaan; Mengelola hasil (8) konflik; Mengidentifikasi sumber konflik; Mengidentifikasi alternatif penyelesaian; Menggali pendapat-pendapat; Memilih alternatif terbaik; (9) Menyusun laporan; Mengkoordinasikan penyusunan laporan; Mengendalikan penyusunan laporan.

2) Pelaksana Urusan Administrasi

Dalam Kompetensi Kepribadian dan Sosial tidak ada perbedaan dengan Kepala Tenaga Administrasi, Sedangkan Kompetensi teknis untuk pelaksana urusan:

- 1. Urusan Administrasi Pegawai; (1) Melaksanakan administrasi Kepegawaian; Memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian berdasarkan standar pendidik dan tenaga kependidikan; Membantu merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan; Melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian; Mengelola buku induk, administrasi Daftar Urut Kepangkatan (DUK); Melaksanakan registrasi dan kearsipan kepegawaian Menyiapkan format- format kepegawaian; Memproses kepangkatan, mutasi, dan promosi pegawai Menyusun laporan kepegawaian (2) Menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); Menyusun dan menyajikan data/statistik kepegawaian; Membuat layanan pelaporan sistem informasi dan kepegawaian; Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan kepegawaian
- Urusan Keuangan; (1) Mengadministrasikan keuangan sekolah/ madrasah; Membantu menghitung biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal; Membantu pimpinan mengatur arus dana; (2) Menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); Menyusun dan menyajikan data/statistik keuangan; Membuat

- layanan sistem informasi dan pelaporan keuangan; Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan keuangan
- 3. Urusan Sarana Prasarana; (1) Mengadministra-sikan standar sarana dan prasarana; Mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana; Membantu merencanakan kebutuhan sarana dan Mengadakan prasarana: sarana dan prasarana; Menginventarisasikan sarana dan prasarana; Mendistribusikan sarana dan prasarana; Memelihara sarana dan Melaksanakan penghapusan sarana dan prasarana; Menyusun laporan sarana dan prasarana secara berkala; (2) Menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); Menyusun dan menyajikan data/statistik sarana dan prasarana; Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan; Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan sarana dan prasarana
- Urusan Hubungan Masyarakat; (1) Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat; Memfasilitasi kelancaran kegiatan komite sekolah/madrasah; Membantu merencanakan program keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholders); Membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; Mempromosikan sekolah/madrasah; Mengkoordinasikan penelusuran Melayani tamatan; tamu sekolah/madrasah; penggunaan (2) Menguasai Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); Membuat layanan sistem

- informasi dan pelaporan hubungan sekolah dengan masyarakat; Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan hubungan sekolah dengan masyarakat
- 5. Urusan Administrasi Surat dan Pengarsipan; (1) *Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan*; Menerapkan peraturan kesekretariatan Melaksanakan program kesekretariatan; Mengelola surat masuk dan keluar Membuat konsep surat; Melaksanakan kearsipan sekolah/madrasah; Menyusutkan surat/dokumen; Menyusun laporan administrasi persuratan dan pengarsipan; (2) *Menguasai penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi* (TIK); Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan administrasi persuratan dan pengarsipan; Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan persuratan dan pengarsipan
- Urusan Kesiswaan; (1) Mengadministrasikan standar pengelolaan yang berkaitan dengan peserta didik; Membantu kegiatan penerimaan peserta didik baru; Membantu kegiatan masa orientasi; Membantu mengatur rasio peserta didik perkelas; Mendokumentasikan prestasi akademik dan nonakademik; Membuat data statistik peserta didik; Menginventarisir program kerja pembinaan peserta didik secara berkala; Mendokumentasikan kesiswaan; Mendokumentasikan program kerja program pengembangan diri; (2) Menguasai penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); Membuat layanan sistem

- informasi dan pelaporan administrasi kesiswaan; Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan urusan kesiswaan
- 7. Urusan Kurikulum; (1) Mengadministra-sikan standar Mendokumentasikan standar isi; Mendokumentasikan kurikulum yang berlaku; Mendokumentasikan silabus; (2) Mengadministrasikan standar proses; Menyiapkan format silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan penilaian hasil belajar; Menyiapkan perangkat pengawasan proses pembelajaran; (3) Mengadministra-sikan standar penilaian; Mendokumentasikan bahan ujian/ulangan; Mendokumentasikan penilaian hasil belajar oleh pendidik, satuan pendidikan, dan pemerintah; Mengadministra-sikan standar kompetensi lulusan: Mendokumentasikan standar kompetensi lulusan satuan pendidikan; Mendokumentasikan standar kompetensi lulusan mata pelajaran; Mendokumentasikan kriteria ketuntasan minimal; (5) Mengadministrasikan kurikulum dan silabus: Membantu memfasilitasi pelaksanaan kurikulum dan silabus: Mendokumentasikan pemetaan kompetensi dasar tiap mata pelajaran per semester; Mendokumentasikan pemetaan kompetensi dasar tiap mata pelajaran persemester; Mendokumentasikan kurikulum, silabus, dan RPP; Mendokumentasikan Daftar Kumpulan Nilai (DKN) atau leger; Membantu menyusun grafik daya serap ketuntasan belajar per mata pelajaran; Menyusun daftar

buku-buku wajib; (6) *Menguasai penggunaan Teknologi Informasi*dan Komunikasi (TIK); Membuat layanan sistem informasi dan

pelaporan administrasi kurikulum; Memanfaatkan TIK untuk

mengadministrasikan kurikulum

3) Petugas Layanan Khusus

Dalam Kompetensi Kepribadian dan Sosial tidak ada perbedaan dengan Kepala Tenaga Administrasi Sedangkan Kompetensi teknis untuk petugas layanan khusus adalah:

- 1. Penjaga Sekolah; **(1) Menguasai** kondisi keamanan sekolah/madrasah; Mengenal peta wilayah sekolah/madrasah dengan baik; Memanfaatkan peta wilayah sekolah/madrasah untuk kepentingan keamanan sekolah/madrasah; (2) Menguasai teknik pengamanan sekolah/madra-sah; Menguasai teknik bela diri; Merespons peristiwa dengan cepat dan tepat; (3) Menerapkan prosedur operasi standar pengamanan sekolah/madra-sah; Membuat dokumen/catatan tentang keamanan sekolah/madrasah; Melakukan tindakan pengamanan; Menggunakan keamanan; Menyampaikan laporan sesuai tugasnya.
- 2. Petugas Kebun; (1) *Menguasai penggunaan peralatan pertanian dan atau perkebunan*; Menggunakan peralatan pertanian dan atau perkebunan; Merawat peralatan pertanian dan atau perkebunan; (2) *Menguasai pemeliharaan tanaman*; Mengenal teknik penanaman; Merawat tanaman.

- 3. Pengemudi Kendaraan Sekolah; (1) *Menguasai teknik mengemudi*; Mengemudikan kendaraan; Mematuhi aturan lalu lintas; Memahami dan menggunakan peta; (2) *Menguasai teknik perawatan kendaraan*; Merawat kendaraan; Mengurus kelengkapan dokumen kendaraan.
- 4. Pesuruh Sekolah; (1) *Mengenal Wilayah*; Mengenal Peta Wilayah setempat; Memanfaatkan peta wilayah untuk kepentingan penyampaian dokumen; (2) *Menguasai prosedur pengiriman dokumen dinas*; Mengenal buku ekspedisi/lembar pengantar; Menggunakan buku ekspedisi/lembar pengantar dalam pengiriman dokumen; (3) *Melayani kebutuhan rumah tangga sekolah/madrasah*; Membayar tagihan telepon, air, dan listrik; Menyiapkan kebutuhan rumah tangga sekolah/madrasah; Merawat peralatan rumah tangga sekolah/madrasah
- 5. Petugas Kebersihan Sekolah; (1) *Menguasai teknik-teknik kebersihan*; Menggunakan peralatan kebersihan; Memelihara peralatan kebersihan; (2) *Menjaga kebersihan sekolah/madrasah*; Mewujudkan kebersihan sekolah/madrasah; Memelihara kebersihan sekolah/madrasah.

Dari beberapa standar kompetensi sebagaimana uraian di atas, Tenaga Kependidikan diharapkan mampu mewujudkan tujuan pendidikan Nasional sesuai dengan tuntunan yang terdapat dalam Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Nasional.

C. Konsep Kepemimpinan Perspektif Islam

1. Hakikat Kepemimpinan dalam Islam

Kata-kata pemimpin atau *Leadership* merupakan muatan nilai, kita biasanya memikirkan kata tersebut dengan positif, yaitu seseorang yang mempunyai kapasitas khusus. Sebagian besar dari kita akan menjadi seorang pemimpin dari pada seorang manajer, atau seorang pemimpin dari pada seorang politikus. Sering kata leadership mengacu pada peran daripada perilaku. ⁹⁵

Dalam Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertical. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (planning and decision maker), pengorganisasian (organization). Kepemimpinan dan motivasi (leading and motivation), pengawasan (controlling) dan lain lain.⁹⁶

Para pakar, setelah menelusuri Alquran dan Hadits menetapkan empat sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, yaitu

a. *Ash-Shidq* yakni kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap, serta berjuang melaksanakan tugasnya.

⁹⁶ Aunur Rohim Fakih, dkk. Kepemimpinan Islam , (Yogyakarta : UII Press, 2001), hal. 3-4

⁹⁵ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin "Islamic Leadership, Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual" cetakan pertama (Jakarta; Bumi Aksara ,2009), hal. 106

- b. *Al-Amanah* atau kepercayaan, yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak.
- c. *Al-Fathanah* yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul seketika sekalipun
- d. *At-Tablig* yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat diistilahkan dengan keterbukaan

Dalam surat Al-Baqarah ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam atau pemimpin :

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".

Ada dua hal yang wajar yang perlu diperhatikan berkaitan dengan surah Al-Baqarah ayat 124 di atas. *Pertama*, kepemimpinan dalam pandangan Al-quran bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi juga merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah SWT, atau dengan kata lain, amanat dari Allah. Karena itu

⁹⁷ Terjemahan Departemen Agama RI, *Alqur'an dan terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Peterjemah al-Qur'an, Depag RI, 1998), hal. 613

pila, ketika sahabat nabi, Abu Dzarr, meminta suatu jabatan, Nabi Muhammad SAW bersabda: kamu lemah, dan ini adalah amanah sekaligus dapat menjadi sebab kenistaan dan penyesalan di hari kemudian (bila disia-siakan).

Kedua, kepemimpinan menuntut keadilan, karena keadilan adalah lawan penganiayaan yang dijadikan syarat oleh ayat diatas, dan keadilan tersebut harus dirasakan oleh semua pihak.

Dalam ayat lain yang membicarakan tentang kepemimpinan yang baik, ditemukan lima sifat pokok yang hendaknya dimiliki oleh pemimpinan/imam. Kelima sifat tersebut tertuang dalam dua ayat, yaitu dalam Surah As-Sajdah ayat 32:

Artinya: dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpinpemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Dan surah Al-Anbiyaa' ayat 73. Sifat-sifat dimaksud adalah:

Artinya: "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpinpemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah,

Dari dua ayat di atas dapat diambil beberapa point diantaranya:

a) Kesabaran dan ketabahan, *kami jadikan mereka pemimpin-pemimpin ketika mereka tabah/sabar*.

- b) *Yahduna bi amrina*, mengantar masyarakatnya ke tujuan yang sesuai dengan petunjuk kami (Allah).
- c) Wa auhaina ilaihim fi'lal khairat (telah membudaya pada diri mereka kebajikan).
- d) *Abidin* (beribadah, termasuk melaksanakan shalat dan menunaikan zakat).
- e) Yuqinun (penuh keyakinan).

Dari beberapa pembahasan diatas dapat kami simpulkan bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam adalah yang pertama kepemimpinan bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakat, tetapi juga ia merupakan sebuah ikatan perjanjian yang sakral antara pemimpin dan Allah, kedua kepemimpinan menuntut keadilan, karena keadilan adalah merupakan hak bagi semua manusia tanpa memandang dari golongan mana dan atas nama apapun.

2. Karakteristik Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan dari sudut agama Islam secara sederhana oleh setiap pemimpin harus dijalankan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menyeru agar orang lain di lingkungan masing-masing menjadi manusia beriman Allah SWT. Untuk memenuhi hal itu dibutuhkan seorang pemimpin yang menjunjung pada nilai-nilai kebenaran, dan seorang pemimpin yang penuh tanggung jawab, mempunyai loyalitas tinggi, dan dapat menjaga amanah dengan baik.

Karakteristik kepemimpinan seperti yang diidealkan tersebut, hanya dapat ditemukan dalam pribadi Nabi Muhammad SAW, sebab kepemimpinan beliau berjalan di atas landasan spiritual yang paling tinggi dengan Allah langsung sebagai pembimbingnya. Di sini berarti pula bahwa ketaatan kepada Rasulullah merupakan ketaatan kepada Allah. Mengingat tujuan dari kepemimpinan beliau adalah mengajak beriman kepada Allah. Untuk itu,segala perbuatan dan perkataan beliau, dalam memimpin haruslah ditaati. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah sebagai berikut:

"Dan kami tidak mengutus seorang Rasul melainkan untuk ditaati dengan izin Allah" (Q.S: an-Nisa 64). 98

Kepemimpinan dalam Islam mempunyai aspek tersendiri di antara berbagai aspek kehidupan disorot oleh al-Quran dan al-Hadits. Dalam praktek ibadah formal yang dimanifestasikan melalui ibadah shalat berjamaah yang terdiri dari Imam dan makmum sampai masyarakat terkecil di dalam keluarga, pemimpin dan kepemimpinan berperan penting. Kepemimpinan memegang kunci yang urgen di bawah seorang pemimpin yang benar-benar dapat menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat.

⁹⁹Departemen Agama RI, *Alqur an dan terjemahnya*, ..., hal. 341

¹⁰⁰Ali Anwar, Wawasan Islam, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 97

⁹⁸ Departemen Agama RI, Alqur'an dan terjemahnya, ..., hal. 341

Kriteria dan syarat menjadi seorang pemimpin dalam proses memimpin orang lain dibutuhkan individu-individu pemimpin yang memiliki sifat-sifat mulia seperti sifat-sifat yang melekat pada diri Nabi Muhammad SAW. terangkum menjadi satu-kesatuan sifat wajib meliputi shiddiq, amanah, tabligh dan fathonah. Sifat-sifat rasul akan menjadi sebuah prototipe dan prinsip tersendiri bagi seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dengan menerapkan nilai-nilai luhur ini, diantaranya:

a. Prinsip Kejujuran (shiddiq).

Prinsip kejujuran yang harus dijunjung oleh pemimpin tidak memiliki tendensi apapun, sebab pemimpin yang baik hanya mengharap ridha dari Allah, yang ini berarti pemimpin berusaha untuk jujur di hadapan Allah. Sedangkan jujur terhadap orang lain, yakni tidak sebatasberkata dan berbuat benar, namun berusaha memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi orang lain. ¹⁰¹

Sikap jujur terhadap anggota berarti sangat prihatin dan peka melihat penderitaan yang dialami mereka, sehingga sifat *shiddiq* merupakan sikap empati yang sangat kuat dan mempunyai jiwa pelayanan yang prima. Pelayanan itu dapat diwujudkan melalui sikap pemimpin yang senantiasa membimbing anggotanya dan bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu memecahkan permasalahan mereka. ¹⁰² Ia

¹⁰²Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 26

 $^{^{101}\}mathrm{Toto}$ Tasmara, Kecerdasan Ruhaniyah,~(Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hlm 195

hendaknya berusaha meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berfikir bersama. Sikap ini akan memberi pengaruh bawahan menjadi merasa tenang, bahkan akan bertambah sayang dan percaya pada atasan yang akhirnya berdampak pada etos kerja dari bawahan karena perilaku dan sikap atasannya memberi contoh yang baik. Pemimpin yang baik selalu mengedepankan prinsip kejujuran dengan menunjukkan kepeduliannya pada orang lain dengan mengulurkan tangan demi kemajuan bawahannya. 103

b. Prinsip dapat Dipercaya (amanah)

Sikap yang muncul selanjutnya dan sepatutnya dimiliki pemimpin yaitu *amanah*. Amanah di sini penulis artikan sebagai sikap percaya pada diri sendiri dan mempercayai orang lain. Perwujudan sikap amanah menunjukkan bahwa pemimpin dapat menampakkan sikap yang dapat dipercaya (kredibel), menghormati dan dihormati (honorable). Sikap terhormat dan dapat dipercaya hanya dapat tumbuh apabila kita meyakini sesuatu yang kita anggap benar sebagai suatu prinsip kebenaran yang tidak dapat diganggu gugat. Pemimpin yang dipercaya, mampu mempercayai orang lain dan memiliki kepercayaan diri, oleh karena itu pemimpin demikian sebagai itulah yang dapat disebut pemimpin yang bertanggungjawab.

Jika pemimpin menaruh kepercayaan pada bawahannya dan memandang para bawahan sebagai orang yang suka bekerja, dan melihat

•

¹⁰³Toto Tasmara, *Kecerdasan Ruhaniyah*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hlm. 196

pekerjaan sebagai sumber kepuasan dan yang bersedia untuk tidak saja menerima tapi mencari tanggungjawab, pemimpin cenderung lebih bersikap demokratis dan memberi kebebasan pada bawahan.¹⁰⁴

Setiap amanah akan menuntut pertanggung jawaban, sebab amanah sekecil apapun harus dipertanggungjawabkan oleh yang memegang amanah itu. Hal ini senada dengan firman Allah suat Annisaa' ayat 58 yang berbunyi:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّواْ ٱلْأَمَنَتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَوَكُمُ أَن تُؤَدُّواْ ٱلْأَمَنَتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَعَكُمُ وَا بِٱلْعَدُلِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِبًا يَعِظُكُم بِهِ عَلَّا إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا . "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu untuk menunaikan amanah kepada yang berhak".(Q.S. an-Nisa: 58).

Maksud amanat dari ayat ini, adalah semua amanat, sebab amanat itu terdapat di dalam segala sesuatu, yaitu wudhu, shalat, zakat, takaran,puasa, timbangan dan titipan. Perlu diketahui bahwa sesungguhnya dalam setiap anggota badan manusia terhadap amanat. Amanat mata ialah tidak menggunakannya untuk memandang yang haram, amanat lidah ialah tidak mempergunakan untuk berbohong, mengumpat, dan sejenisnya. Semua itu adalah amanat dari Allah SWT.

Amanat yang berhubungan dengan tugas seorang pemimpin khususnya bagi para pendidik adalah mengajak, membimbing anak didik untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan cara memberikan praktek

¹⁰⁵Ahmad Muhammad al-Hufiy, *Keteladanan Akhlak Nabi Muhammad saw*, (Bandung :Pustaka Setia, 2000), hlm. 321.

¹⁰⁴Oetoeng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1986), hlm. 272

yang baik dan bermanfaat. Atas dasar itulah menjadi tuntutan bagi pemimpin untuk menunaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan posisi yang dipegangnya yakni sebagai leader dan manajer.

c. Prinsip Komunikatif (tabligh)

Hubungan antara komunikasi dengan kepemimpinan sangat erat sekali, bahkan dapat dikatakan bahwa tiada kepemimpinan tanpa komunikasi. Komunikasi berperan sangat menentukan dalam berhasil tidaknya suatu kepemimpinan. Seorang pemimpin dikatakan sukses, apabila di antaranya telah berhasil membangun komunikasi yang efektif antara dirinya dengan bawahan.

Secara umum kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses mempengaruhi dan mengajak orang lain menuju tujuan yang diinginkan. Dan dalam proses mempengaruhi orang lain sendiri sebenarnya merupakan proses komunikasi, sehingga tidak berlebihan bila dikatakan leadership is communication. Dalam sebuah kepemimpinan terdapat pemimpin (leader) dan yang dipimpin (follower), yang diantaranya saling membutuhkan antara satu dengan yang lain. Untuk itu disinilah peran pentingnya komunikasi khususnya dalam menggalang mutual understanding sebagai dasar pokok untuk menumbuhkan sense of belonging dari kelompoknya.

Timbulnya kesalahan persepsi biasanya diiringi oleh beberapa hal sebagai berikut : 1) Kita menilai seseorang menurut tolak ukur kita sendiri

٠

 $^{^{106}\}mathrm{Toto}$ Tasmara , Komunikasi~Dakwah, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 1997), hlm. 81

(subyektifitas)dan tidak terbuka atas gagasan serta pengaruh dari lawan bicara kitasehingga terjadi konflik batin yang kemudian melahirkan penolakanterhadap pesan yang disampaikan lawan bicara kita. 2) Tidak ingin berusaha membuka diri dan memahami keadaan oranglain. 3) Tidak menaruh kepercayaan pada lawan bicara sehingga tidak mampu menerima seluruh pesan yang disampaikan secara utuh. 107

Melalui komunikasi yang efektif dan terbuka akan memudahkan penjabaran kebijakan pemimpin yang diambil, sekaligus memberikan fasilitas kelancaran kerja bagi anggota. Di samping hal itu ada keuntungan lain dari komunikasi dua arah yakni tumbuhnya suasana dialogis dan kepemimpinan. 108 demokratis dalam Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik berarti telah mampu menciptakan kebersamaan anggota yang merupakan suatu hal yang urgen dalam kepemimpinan. Pemimpin yang komunikatif selalu dapat menjunjung tinggi harmoni, tanggung jawab, kekompakan kelompok sehingga setiap anggota senantiasa saling memperhatikan dan saling mendorong untuk maju bersama yang mengedepankan nilai-nilai persaudaraan, dan musyawarah.

Dari sinilah menunjukkan arti pentingnya prinsip komunikatif dalam membangun kepemimpinan, untuk diperhatikan oleh pemimpin baik sebagai administrator, manajer, supervisor, bahkan untuk kepala Madrasah.

¹⁰⁷Toto Tasmara, Op. Cit., hlm. 224

¹⁰⁸Kartini Kartono, *Op. Cit.*, hlm. 122 – 123

d. Prinsip Intelegensi (Fathanah)

Pentingnya sebuah kecerdasan bagi pemimpin mutlak diperlukan agar tujuan kepemimpinan agar tercapai. Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan kepemimpinan. Di samping itu pemimpin harus mengetahui juga seluk-beluk bidang yang dikelola organisasinya, bahkan terdapat juga organisasi yang menuntut pemimpin memiliki keterampilan atau keahlian yang memadai di bidang tersebut. Sehingga pemimpin akan mampu memberikan bimbingan, petunjuk, dan pengarahan pada anggotanya yang memerlukan. Pada tahap berikutnya kemampuan di bidangnya itu, akan sangat diperlukan dalam melakukan kegiatan pengawasan (kontrol) yang efektif. 109

Pemimpin yang cerdas dapat menempatkan dirinya sebagai focus perhatian lalu menjadikannya figur teladan (uswatun hasanah), karena keprofesionalan dan kepribadiannya mampu menumbuhkan situasi yang menentramkan Orang lain dengan kecakapan seperti ini menurut David Coleman, dalam Toto Tasmara, pemimpin akan melakukan tindakantindakan berikut ini; a) Sadar tentang kekuatan-kekuatan kelemahannya. b) Menyempatkan diri untuk merenung dan belajar dari pengalaman. c) Terbuka terhadap umpan balik yang tulus, d) bersedia menerima perspektif baru, dan e) mau terus belajar, dan mengembangkan

¹⁰⁹Hadari Nawawi, Kepemimpinan Menurut Islam, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 121

diri sendiri. f) Mampu menunjukkan rasa humor dan bersedia memandang diri sendiri dengan perspektif yang luas. ¹¹⁰

Dalam proses menjalankan kepemimpinan, pemimpin diharapkan memiliki sifat dan karakteristik yang dijiwai oleh nilai-nilai yang diajarkan Rasulullah saw. melalui sifat mulia Rasulullah saw. yang terdapatdalam sifat wajib Rasul. Artinya, dalam setiap tindakan dalam rangkaian kepemimpinan yang dijalankan seharusnya mengedepankan prinsip shiddiq,amanah, tabligh dan fathonah.

Dalam menyelesaikan tugas kepemimpinan dilakukan:

1) Proses pengambilan keputusan (*Decision making*)

Dalam situasi kepemimpinan, seorang pemimpin tidak akan lepas dari aktivitas pengambilan keputusan. Keputusan pada dasarnya hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan dengan nyata. Keputusan dapat diartikan juga hasil terbaik dalam memilih satu diantara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi.

2) Proses pengendalian

Seperti halnya kegiatan administrasi atau manajemen, dalam kegiatan kepemimpinan juga membutuhkan adanya pengendalian betapapun sederhananya organisasi tersebut. Langkah yang pertama-tama dilakukan adalah menyusun perencanaan yang dituangkan dalam program kerja. Dan untuk melaksanakan program kerja perlu melakukan kegiatan

¹¹⁰Toto Tasmara, *Op.Cit.*, hlm. 215

pengorganisasian dengan menetapkan pembidangan kegiatan menjadi unitunit, menempatkan para personil yang memimpin setiap unit.

Sebagaimana kegiatan yang sering dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW, dalam kepemimpinannya, beliau sering mengadakan musyawarah, pertemuan-pertemuan dan rapat untuk mencari penyelesaian dari setiap hal dan masalah yang muncul. Rapat atau pertemuan sebagai kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan bermaksud untuk mencapai tujuan-tujuan berikut, yaitu: a) Mengumpulkan informasi, pemikiran, fakta-fakta, pendapat dan saran dalam melaksanakan tugas pokok atau program kerja organisasi. b) Untuk mengevaluasi pelaksanaan program kerja/tugas pokok organisasi. c) Untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi dan bahkan mungkin masalah anggota organisasi yang perlu dibantu penyelesaiannya. d) Untuk menyampaikan informasi, perintah, petunjuk, bimbingan dan pengarahan pada sebagian atau semua anggota organisasi. e) Untuk menghindari jurang komunikasi antara pemimpin dan anggota organisasi.

3) Proses Pengawasan

Pengawasan adalah kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki. Kegiatan pengawasan meliputi juga penelitian, mengawasi berjalan dan dilaksanakannya rencana, memberikan pandangan berdasarkan standar yang ditentukan.

¹¹¹Hadari Nawawi, Op. Cit., hlm. 83-86

¹¹²*Ibid.*, hlm. 93

Dengan demikian, pengawasan itu adalah keseluruhan kegiatan mulai dari penelitian serta pengamatan yang diteliti terhadap berjalannya rencanadengan menggunakan rencana yang ada serta standar yang ditentukan, serta memberikan dan mengoreksi penyimpangan rencana dan standar, penilaian terhadap hasil pekerjaan diperbandingkan dengan masukan yang ada atau keluaran yang dihasilkan.¹¹³

Seorang pemimpin yang benar-benar dapat menjaga amanah atas kepemimpinannya, akan selalu merasa segala ucapan, perbuatan dan tindakannya selalu mendapatkan pengawasan dari Allah oleh karena dalam menjalankan tugas kepemimpinan selalu dimaknai dengan sungguhsungguh untuk dipertanggungjawabkan kelak. Hal ini digambarkan dalam firman Allah yang menegaskan makan pentingnya pengawasan:

"Dan orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi perbuatan mereka, dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi untuk mengawasi" (Q.S : as-Syura : 6). 114

Dari beberapa uraian di atas dapat dipahami bahwa Karakteristik kepemimpinan perspektif Islam adalah dirumuskan berdasarkan Nilai-Nilai Sifat para Rasul yaitu, *Sidiq, Amanah, Tabligh* dan *Fathanah*. Sehingga, konsep tentang karakteristik dalam kepemimpinan Islam akan mampu dilaksanakan oleh seorang pemimpin.

.

 $^{^{113}\}mathrm{Muchtar}$ Effendi, Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam, (Jakarta : Bhratra Karya Aksara, 1996), hlm. 116

¹¹⁴Departemen Agama RI,..., hal. 643

D. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Strategi

Strategi menurut Kamus bahasa Indonesia adalah cara/ siasat perang. 115 Sedangkan strategi menurut Hasan Shadily berarti siasat/ rencana. 116 Sementara itu dalam kamus bahasa Indonesia pula terdapat kesamaan arti antara strategi dengan taktik, karena taktik mengandung siasat, upaya, akal. 117

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa perkataan strategi lebih diawali popular di kalangan angkatan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab meuntuk memenangkan peperangan. Oleh karena itu, jika keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan, maka kekalahan sudah pasti dialami dan nyawa prajurit sebagai taruhannya. Selain itu, strategi dapat diartikan sebagai kiat seorang komandan dalam memenangkan peperangan sebagai tujuan utamanya. 118

Drucker dalam Nisjar, 119 mengartikan bahwa taktik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (doing the thing right). Sedangkan

¹¹⁵ Sigit Daryanto, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, (Surabaya: Apollo, 1998), hal. 527

 $^{^{116}}$ Hassan Shadily, $\it Kamus\ Inggris\ Indonesia$, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003), hal. 560

¹¹⁷ Sigit Daryanto, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, ..., hal. 536

¹¹⁸ Akdon, Strategic Manajement for Educational Management, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 3

119 Nasjar, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), hal. 16

Wahyudi mengartikan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang. 120

Dalam dunia bisnis, taktik adalah merupakan sekumpulan program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategi agar strategi dapat diterapkan.

Strategi kepemimpinan mengarah kepada bagaimana pemimpin dapat memiliki taktik dan cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dan sedang dihadapi dan memprediksikan tentang sesuatu yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang. 121

Dengan demikian apabila dikaitkan dengan kepemimpinan kepala madrasah di dalam dunia pendidikan maka strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah bagaimana taktik dan cara kepala madrasah memimpin dan mengupayakan dalam bentuk program kegiatan agar supaya sikap dan perilakunya mampu menunjukkan sikap profesional yang benar dan tepat sesuai dengan visi misi madrasah yang ia rumuskan dan relevan dengan tujuan pendidikan Nasional.

¹²⁰ Wahyudi, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hal. 11 ¹²¹Tony Brush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRchiSoD, 2008), hal. 91-93

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan pada Masa Pra Jabatan

Usaha yang dapat dilakukan oleh kepala Madrasah terkait dengan peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah berdasarkan Institusi, kelompok Guru dan Tenaga Kependidikan lainnya maupun Individu Masing-Masing, Menurut Danim dalam Udin Syaifudin, 122 bahwa dalam perspektif Institusi, bahwa pengembangan Guru dimaksudkan untuk untuk merangsang, memelihara dan meningkatkan kualitas Guru dalam memecahkan Masalah-masalah keorganisasian.

Hal ini dipandang penting karena substansi kajian dan konteks pembelajaran selalu berkembang dan berubah menurut dimensi ruang dan waktu, sehingga guru dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya. Inovasi pendidikan juga berdampak pada pengembangan Guru dan Tenaga Kependidikan lainnya, sehingga muncul beberapa model pengembangan Guru dan tenaga Kependidikan lainnya yang sengaja dirancang untuk menghadapi pembaharuan pendidikan.

Menurut Soetjipto dan Kosasi dalam Udin syaefudin mengungkapkan bahwa pengembangan sikap profesional dapat dilakukan

¹²² Udin Syaifudin Said, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: alfabeta, 2009), hal. 93

selama dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan).¹²³

Dalam pendidikan pra jabatan, Calon Guru atau Pendidik dididik dalam berbagai ilmu pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Berbagai usaha dan latihan, contoh-contoh aplikasi dan penerapan ilmu, ketrampilan dan bahkan sikap profesional dirancang dan dilaksanakan selama calon Guru dan Pendidik berada dalam pendidikan pra jabatan.

Dalam pendidikan prajabatan Guru dan staf harus dibimbing dan diarahkan oleh kepala madrasah untuk senantiasa berada pada jalur yang sesuai dengan visi misi madrasah dan tujuan pendidikan nasional. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mereka dapat merealisasikan secara mandiri dan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan penuh pengabdian dan rasa tanggung jawab yang tinggi.

3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan pada Masa Jabatan

Usaha yang dapat dilakukan oleh kepala Madrasah terkait dengan peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan dalam masa jabatannya adalah dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan penataran, lokakarya, seminar, atau melalui kegiatan ilmiah lainnya. Atau dilakukan secara informal melalui media massa televisi, radio, Koran majalah maupun publikasi lainnya. Kegiatan ini selain dapat meningkatkan

•

¹²³Udin Syaifudin Said, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: alfabeta, 2009), hal. 103

profesionalisme guru dan Tenaga kependidikan lainnya juga dapat menambah pengetahuan dan ketrampilan

Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005, dalam (Udin Syaifudin: 2009), menyebutkan beberapa alternatif program pengembangan profesionalisme Guru sebagai berikut:

- 1) Program peningkatan Kualifikasi pendidikan Guru; hal ini diperuntukkan pada Guru dan tenaga kependidikan yang belum mencapai standar minimal kualifikasi pendidikan sesuai undangundang, yaitu Strata 1 (S1).
- 2) Program penyetaraan dan Sertifikasi; program ini diperuntukkan bagi guru atau tenaga kependidikan yang tidak memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan. Hal ini bisa terjadi karena lembaga memiliki kelebihan guru atau tenaga kependidikan yang ada, seperti lulusan S1, tetapi tidak sesuai dengan kualifikasi tuntutan sehingga diadakan penyetaraan atau sertifikasi.
- 3) Program Supervisi Pendidikan; yaitu memberi bantuan dan pelayanan serta bimbingan pada guru dan tenaga kependidikan karena setiap masing-masing mereka memiliki kekurangan dan kelebihan sehingga teknik supervisinya harus tepat.¹²⁴
- 4) Program Pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi; diperuntukkan bagi guru dan tenaga kependidikan yang melakukan peningkatan

.

Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, *Proyek Pengembangan lembaga* pendidikan dan Tenaga kependidikan, (Jakarta: Dirjen PT, 2001), hal. 78

profesionalismenya dengan mengikuti pelatihan yang berkaitan langsung dengan bidang yang menjadi tugas mereka bukan pelatihan berbagai bidang. Seperti Diklat Keguruan bagi Guru saja dan Diklat Keadministrasian bagi Tenaga kependidikan yang bukan untuk Guru. Misalnya juga diklat IT bagi Guru TIK atau laboran dan teknisi.

- 5) Program Pemberdayaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP); program untuk pemberdayaan Guru yang terdiri dari Guru mata pelajaran dan Guru Pembina dalam suatu perkumpulan rutin yang berisi Musyawarah dan sharing antar Guru.
- 6) Simposium Guru; program untuk Guru yang memiliki kelebihan dalam bidang tertentu kemudian disebarluaskan dan dipraktekkan pada guru lainnya melalui karya ilmiah dan tindakan kelas serta metode pembelajaran
- 7) Program Pelatihan Tradisional lainnya; yaitu program yang berbentuk seperti penataran yang merupakan usaha pendidikan dan pengalaman untuk peningkatan keahlian guru dan pegawai guna menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan kemajuan dan perkembangan ilmu.¹²⁵
- 8) Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah; program yang diadakan untuk memotivasi para Guru dan pegawai supaya selalu membaca dan menulis karya ilmiah dan mengembangkan dalam praktek yang digali dari berbagai informasi terkini.

¹²⁵ Djumhur, et. al..., *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*, (Bandung: CV. Ilmu, 1975), hal. 115

- 9) Berpartisipasi dalam pertemuan Ilmiah; hendaknya selalu ikut serta dalam pertemuan ilmiah yang diadakan oleh instansi terkait seperti pelatihan, penyampaian makalah, kegiatan diskusi, forum ilmiah yang bersifat formal maupun informal untuk mendukung profesionalitas mereka.
- 10) Melakukan Penelitian (Khususnya Penelitian Tindakan Kelas); PTK sebagai acuan untuk memperbaiki dan terus mengevaluasi hasil praktek yang telah dilakukan di kelas dan akan menjadi panduan untuk pengembangan model pembelajaran yang lebih Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan.
- 11) Magang; diperuntukkan bagi guru dan tenaga kependidikan pemula yang dibimbing oleh guru ahli bidang tertentu dan diperbantukan di suatu kelas atau suatu jabatan tertentu.
- 12) Mengikuti berita Aktual dari media Pemberitaan; hendaknya guru dan pegawai dimotivasi untuk selalu mengikuti informasi teraktual dan diberikan fasilitas yang cukup untuk mengaksesnya baik secara manual atau terpadu untuk mengembangkan teori dalam tugas yang diembannya.
- 13) Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi; keikut sertaan guru dan tenaga kependidikan dalam organisasi profesi tertentu juga menyebabkan luasnya pengalaman dalam meningkatkan profesionalismenya, tetapi mereka juga dituntut untuk memilih

organisasi profesi yang dapat memberi manfaat melalui bentuk investasi waktu dan tenaga.

14) Menggalang kerjasama dengan Teman sejawat; kerjasama yang baik dengan sesama Guru dan pegawai sangat menguntungkan untuk meningkatkan profesionalisme. Banyak masalah yang dapat dipecahkan terkait dengan tugas dan tanggung jawab mereka di lembaganya. Sehingga berkat kerjasama tersebut akan muncul saling tukar informasi dan pengalaman dan saling memberi masukan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Sedangkan berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme, menurut Glickman dalam Mantja ada beberapa strategi yang diikuti oleh pembina (kepala madrasah) dalam kepemimpinannya untuk melakukan pembinaan profesionalisme guru dan Tenaga Kependidikan, yaitu:

- 1) Mendengar (*listening*), yaitu kepala madrasah mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru dan staf, bisa berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru dan staf, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan lainnya.
- 2) Mengklarifikasi (*clarifying*), yaitu kepala madrasah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru dan staf.

.

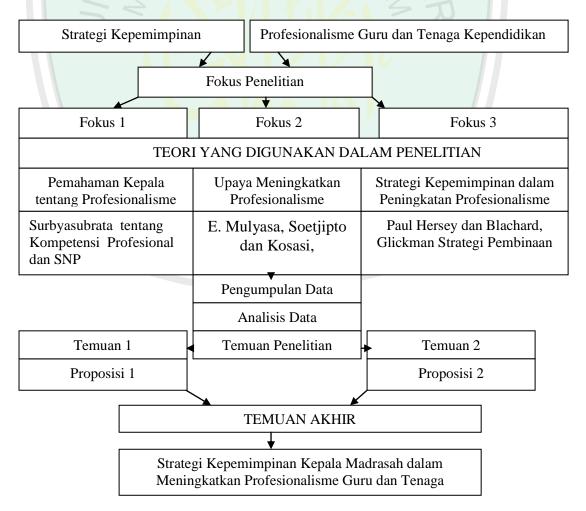
¹²⁶ Willem Mantja, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2002), hal. 87

- 3) Mendorong (*Encouraging*), yaitu kepala madrasah mendorong kepada guru dan staf agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bilamana masih dirasakan belum jelas.
- 4) Mempresentasikan (*presenting*), yaitu kepala madrasah mencoba mengemukakan persepsi-nya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru dan staf dalam kaitannya dengan peningkatan profesionalisme.
- 5) Memecahkan masalah (*problem solving*), yaitu kepala madrasah bersama-sama dengan guru dan staf memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dan staf kaitannya dengan peningkatan profesionalisme.
- 6) Negosiasi (*negotiating*), Berunding, yaitukepala madrasah dan guru dan staf membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.
- 7) Mendemonstrasikan (*demonstrating*), yaitu kepala madrasah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh guru dan staf kaitannya dengan peningkatan profesionalisme.
- 8) Mengarahkan (*directing*), yaitu kepala madrasah mengarahkan agar guru dan staf melakukan hal-hal tertentu terutama kaitannya dengan peningkatan profesionalisme.
- 9) Menstandarkan (*standardization*), yaitu kepala madrasah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru dan staf dalam kaitannya dengan peningkatan profesionalisme.

10) Memberikan penguat (*Reinforcing*), yaitu kepala madrasah menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru dan staf berkaitan kaitannya dengan peningkatan profesionalisme.

Dari beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa strategi kepala madrasah dalam membina bawahannya dapat dilakukan melalui beberapa proses yang telah disebutkan di atas, akan tetapi pelaksanaan strategi yang digunakan tersebut masih bergantung kepada situasi dan kondisi lingkungan dan efektifitas pelaksanaannya.

E. Kerangka Berfikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Robert C. Bogdan dan Steven J. Taylor mengemukakan bahwa metode kualitatif adalah "prosedur-prosedur riset yang menghasilkan data kualitatif yang berisi ungkapan atau catatan informan atau tingkah laku mereka yang diobservasi". 127 Berdasarkan pendapat tersebut, maka dipilihnya pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini dilakukan pada latar alamiah, penelitian ini menggunakan manusia sebagai alat pengumpul data, yaitu peneliti sebagai instrumen utama, data yang dikumpulkan berupa ucapan-ucapan dan tindakan, dan analisis data yang dilakukan bersifat induktif.

Sedangkan jenis penelitian ini adalah studi kasus, dengan cara mengupas secara mendalam bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan lainnya di MA. 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura. Dipilihnya studi kasus ini menurut Baidhowi yang dikutip oleh Agus Salim, adalah karena studi kasus ini berfungsi

¹²⁷Robert C. Bodgan dan Steven J. Taylor (1993), *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Ed. A. Khozin Afandi, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993), hlm. 30.

untuk mempelajari, menerangkan dan menginterpretasikan suatu kasus (*Case*) dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi dari pihak luar. ¹²⁸

B. Latar Penelitian

Adapun lokasi atau Tempat penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah 1 An-Nuqayah dan Madrasah Aliyah At-Tarbiyah yang terletak di Kecamatan Guluk-Guluk Kabupaten Sumenep Madura, Jalan Makam Pahlawan No. 3, Pondok Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk, kode pos 69463. Telp: 08175191507, dengan alamat E-mail: www.malannuqayahputra.com. Sedangkan Alamat Madrasah Aliyah Attarbiyah, Kecamatan Guluk-Guluk Kabupaten Sumenep Madura Jalan K.H. Amir Gang Asam, Pondok Pesantren At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura, Telp: 081703354581. dengan alamat E-Mail: attarbiyahgulukguluk@ymail.com.

C. Instrumen Penelitian dan Kehadiran Peneliti

Dalam Penelitian kualitatif ini peneliti sendiri dalam pendekatan adalah merupakan instrument kunci (*The Key Instrument*). Hal ini sesuai dengan Guba dan Lincoln dalam Lexy Moleong yang mengemukakan bahwa "Peneliti adalah segalanya dari keseluruhan penelitian". 130

Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 223

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: (Remaja,

¹²⁸ Agus Salim, *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2001), hal. 93
129 Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, (Bandung:

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: (Remaja, Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 121

Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif ini peneliti sekaligus berfungsi sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis data, penafsir data dan akhirnya menjadi pelopor hasil dari penelitian. Disamping peneliti juga sebagai pengamat partisipatif yang berperan serta agar peneliti dapat mengamati objek secara langsung, sehingga data-data yang dikumpulkan benar-benar lengkap sebab diperoleh dari interaksi sosial dan memerlukan waktu yang cukup antara peneliti dan objek, yakni kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti harus bersikap cermat dan penuh hati-hati dalam mencari data di lapangan supaya dapat meperoleh data yang valid, obyektif dan dapat dipertanggung jawabkan. Disamping itu juga peneliti harus mengonsep, membuat catatan lapangan yang kemudian disusun sedemikian rupa, dianalisa, dan disimpulkan, sehingga menjadi laporan penelitian sebagaimana yang dikatakan moleong bahwa catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif, karena penelitian kualitatif ini mengandalkan pengamatan atau wawancara dalam pengumpulan data di lapangan. Hal ini dilakukan agar peneliti bisa meminimalisir bahkan menghindari kesalahan dan kelupaan terkait data atau sumber informasi yang telah diperoleh.

Kemampuan peneliti sebagai instrument kunci, dapat dilatih dengan sering berkunjung ke lokasi penelitian untuk mengadakan

¹³¹ Ibid, ..., hal. 121

¹³² Ibid, ..., hal. 53

wawancara dengan informan utama (Kepala Madrasah), atau informan pendukung (Guru dan Staf di lingkungan Madrasah), mengamati secara langsung dan aktif terhadap objek, dan mendapat informasi, pengalaman, mengumpulkan informasi sebagai data dan lain sebagainya. Sehingga kehadiran peneliti dilokasi penelitian mutlak dilakukan.

Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa peneliti berperan sebagai instrument kunci, hal ini dilakukan karena cara ini bersifat *responsive* dan *Adaptable* dan memiliki keuntungan memudahkan peran peneliti. Disamping itu peneliti menggunakan instrument tambahan berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi. Pedoman wawancara merupakan lembar acuan yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti untuk mengetahui pemahaman Kepala madrasah tentang Profesionalisme dan Upaya yang dilakukan serta Strategi yang diterapkan kepala Madrasah. Wawancara tersebut berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat wawancara dilakukan.

Adapun pedoman observasi merupakan alat untuk memudahkan peneliti dalam meneliti dan mengamati data secara lengkap pada waktu berlangsungnya proses penelitian. Pedoman observasi yang peneliti gunakan bertujuan untuk mengetahui sarana dan prasarana, suasana aktifitas kegiatan serta lingkungan pendidikan yang mengarah pada peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan lainnya di Madrasah.

Sedangkan pedoman dokumentasi digunakan untuk menggali data terkait profil, program-program dan dokumen lain yang dianggap penting oleh peneliti, seperti struktur organisasi, uraian tugas, jumlah guru dan staf tenaga kependidikan data siswa dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penelitian.

D. Data dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data itu diperoleh. 133 Sedangkan sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah sumber data dari kata-kata, tindakan dan selebihnya adalah data tambahan seperti data dokumen dan lain sebagainya. Kata-kata ini adalah tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama yang bisa dicatat melalui catatan tertulis atau melalui rekaman, video, audio tapes, pengambilan foto, ataupun film. 134

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup dua sumber yaitu, sumber data Primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari lapangan yaitu dari pelaku atau sumber orisinil. Sedangkan sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa atau catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinil, seperti misalnya keputusan rapat. 135

Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 112

¹³⁵ *Ibid*, ...

¹³³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Pinneka Cinto, 2002), hel. 107

Rieneka Cipta, 2002), hal. 107 134 Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: (Remaja,

Selanjutnya berkaitan dengan dua macam di atas akan dipaparkan lebih rinci sebagai berikut:

1. Data Primer

Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk wawancara pada subjek penelitian, yaitu:

a. Wawancara dengan Kepala Madrasah MA. 1 Annuqayah Kepala Madrasah At-Tarbiyah

Informasi yang akan digali dari Kepala madrasah adalah terkait dengan bagaimana kepala madrasah meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan, bagaimana kepala madrasah memotivasi dan memberi semangat kepeda Guru dan Tenaga kependidikan dan strategi kepala madrasah dalam memimpin Guru dan Tenaga kependidikan.

b. Wawancara dengan Kepala Staf Administrasi/TU

Informasi yang akan digali adalah terkait dengan kegiatan peningkatan profesional dan pertemuan-pertemuan serta catatan rapat koordinasi yang dilakukan oleh kepala madrasah.

c. Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran

Informasi yang akan dicari adalah bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam memotivasi Guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dan keikutsertaan dalam kegiatan pengembangan dan peningkatan profesi guru.

d. Wawancara dengan Anggota Staf pelaksana Urusan

Informasi yang dicari adalah bagaimana kepala madrasah memberikan arahan dalam peningkatan kualitas pelayanan Tenaga kependidikan kepada Guru dan Siswa

e. Wawancara dengan Perwakilan siswa Madrasah

Mencari informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam memberikan cara atau metode mengajar guru dan kegiatan pelayanan oleh tenaga kependidikan.

Adapun isu pokok yang digali melalui wawancara ini adalah berkenaan dengan: 1) Pemahaman Kepala madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, 2) Upaya yang dilakukan Kepala madrasah untuk meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan, 3) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme guru dan tenaga kependidikan.

Wawancara dengan obyek tersebut di atas dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara (*interview guide approach*) dengan tujuan sebagai pengingat selama proses wawancara. Semua wawancara tersebut dilakukan untuk memperoleh data tentang situasi dan kondisi madrasah berkaitan dengan Guru dan Siswa serta Tenaga kependidikan yang bertugas di dalamnya, strategi kepemimpinan, program-program yang telah diupayakan, praktik kepemimpinan yang diterapkan serta gambaran-gambaran tentang kemajuan lembaga dari aspek kepemimpinan kepala Madrasah tersebut.

2. Data Sekunder

Berkaitan dengan sumber data sekunder dalam penelitian ini, adalah dengan menggunakan dokumentasi yang berupa catatan-catatan adanya peristiwa yang memperkuat dan menambah bukti-bukti dari wawancara. Lebih khusus lagi berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan di MA. 1 Annuqayah dan MA. At-tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data, peneliti menggunakan beberapa teknik yaitu, a) wawancara mendalam. b) pengamatan peran serta, dan c) Dokumentasi, dengan rincian sebagai berikut:

1. Teknik Wawancara Mendalam (Interview); Yang dimaksud dengan wawancara adalah proses pengumpulan data atau informasi melalui tatap muka antara pihak penanya (interver) dengan pihak yang ditanya (Interview), sedangkan teknik wawancara sebagaimana dikatakan oleh sutrisno hadi terdiri dari tiga jenis, yaitu : wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur. 137

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara yang kedua dan ketiga, sebab penelitian berusaha untuk mencari persepsi, pendapat, motivasi dan hal-hal lain yang bersifat alamiah. Sebagaimana

¹³⁶ Djam'an Satori, Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Al-fabeta, 2009), hal. 130

Al-fabeta, 2009), hal. 130
Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), hal.

Bungin menjelaskan bahwa kekhasan dari model wawancara mendalam adalah keterlibatan peneliti sendiri dalam kehidupan informan. ¹³⁸ Teknik ini mirip dengan percakapan informal yang bertujuan memperoleh informasi yang lebih luas dari semua informan. Teknik tak terstruktur ini lebih luwes dan susunan pertanyaannya dapat dirubah pada saat wawancara disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan responden yang dihadapi. Dalam teknik wawancara ini peneliti berupaya mengambil peran informan (*talking the role of the other*), secara intim menyelami dunia psikologis dan social mereka serta mendorong pihak yang diwawancarai agar mengemukakan semua gagasan dan perasaanya dengan bebas dan nyaman.

Alasan dipilihnya teknik ini adalah karena peneliti meyakini dengan teknik ini peneliti akan dapat berhasil memperoleh informasi lebih banyak dan sesuai dengan kebutuhan peneliti. Untuk melengkapi kebenaran data yang diperoleh peneliti menggunakan alat perekam dan pencatat. Dalam wawancara ini peneliti juga menjaga informan untuk mengikuti etika penelitian disamping peneliti menghormati subyek penelitian, bila informan tidak bersedia disebutkan namanya dalam laporan penelitian maka peneliti tidak mencantumkannya dan menjaga kerahasiannya. Hal ini dilakukan supaya tidak ada pihak yang dirugikan.

¹³⁸ Burhan Bungin, Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu-Ilmu social lainnya, (Jakarta: Kencana, 2007), hal. 108

2. Teknik Pengamatan Peran Serta (Participant Observation); Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematik gejala-gejala yang diselidiki. ¹³⁹ Observasi juga dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena-fenomena yang diteliti. 140 Teknik terdiri dari tiga jenis yaitu: Observasi peran serta (Participant Observation), Observasi terus terang dan samar (Overt Observation), dan Pengamatan terstruktur (*unstructured observation*). ¹⁴¹

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengamatan peran serta dengan alasan bahwa jarang sekali peneliti mengamati subyek penelitian tanpa terlibat dalam kegiatan orang-orang yang menjadi sasaran penelitiannya. Teknik peran serta ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara dengan informan yang dikehendaki peneliti. Teknik ini dilakukan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan informan dan dilakukan oleh subyek penelitian. Peneliti juga berusaha untuk menyelami kehidupan orang-orang dan situasi yang ingin dimengerti. 142 hal ini berkaitan langsung dengan tempat/ruang, pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, peristiwa, waktu, tujuan dan perasaan. 143 Metode ini sangat penting untuk dilakukan karena dapat menghasilkan

¹³⁹ Cholid Narkubo, et.al, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003),

hal. 70 ¹⁴⁰ Ida Bagus Mantra, Filsafat Penelitian dan Metodologi penelitian social,

⁽Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hal. 82

Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D,...*, hal. 226

Robert Bogdan, et.al, *Introduction to Qualitatif research Methods: a* Phenomenological Approach to the Sosial sciences, diterjemahkan oleh arif furchan, Pengantar Metode Kualitatif, suatu pendekatan fenomenologi terhadap ilmu-ilmu social, (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), hal. 23

¹⁴³ Djam'an Satori, Aan Komariah, Metodologi Penelitian Kualitatif, ..., hal. 111

hasil yang objektif pada hasil penelitian, selain untuk mengetahui strategi yang dilakukan Kepela madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di lingkungan Madrasah.

Hal-hal yang diamati dalam penelitian ini dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel.3.2. Data Observasi dan Wawancara

No	Ragam situasi yang diamati	Keterangan	
1	Keadaan Fisik sekolah:	Disetting yang	
	a. Situasi lingkungan Madrasah	menarik dan penting	
	b. Ruang Kepala, Guru dan Tenaga	serta	
	Kependidikan Lainnya	didokumentasikan	
	c. Ruang Kelas dan Pembelajaran		
	lainnya		
	d. Sarana dan Prasarana yang		
	Menunjang kegiatan		
	e. Hiasan/tulisan gambar yang		
	dipajang dan sebagainya		
2	Kegiatan Kepala Sekolah:	Diperdalam melalui	
	a. Kinerja Kepala Madrasah	Wawancara	
	b. Kepemimpinan Kepala Madrasah		
3	Kegiatan Pembelajaran dan Pelayanan:	Diperdalam melalui	
	a. Kegiatan Proses Pembelajaran	Wawancara	
	dalam Kelas dan luar Kelas		
	b. Kegiatan Praktek		
	c. Kegiatan Pelayanan Administrasi		
	dan sebagainya		
4	Kegiatan lainnya:	Diperdalam melalui	
	a. Rapat dan Pertemuan-Pertemuan	Wawancara	
	b. Kegiatan lain yang berkaitan dengan		
	Fokus penelitian		

Observasi ini dilakukan dalam tiga tahap. Dimulai dari observasi deskriptif secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang

terjadi di Madrasah. Tahap berikutnya observasi terfokus untuk menemukan kategori kinerja Guru dan tenaga Kependidikan Lainnya dalam menjalankan tugasnya. Kemudian dilakukan observasi selektif dengan memfokuskan pada strategi dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan di lingkungan Madrasah.

3. Dokumentasi (*Documentation*): Dokumen berasal dari kata *Documen*. yang berarti barang-barang tertulis. Jika dikaitkan dengan metode penelitian, maka berarti dokumentasi penelitian adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. 144 Sedangkan strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subjek penelitian. 145 Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa metode documenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, leger, agenda dan sebagainya. 146 untuk melaksanakan metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti, bukubuku, majalah, notula rapat dan catatan harian. 147 Data dokumentasi ini diperoleh dari pihak terkait untuk digunakan peneliti sebagai pelengkap dari hasil wawancara dan observasi peran serta.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam table berikut ini:

¹⁴⁴ Sevilla Consueio G, Pengantar Metode penelitian (Terjemahan), (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1993), hal. 85

Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian: Petunjuk praktis untuk peneliti*

158

pemula, ..., hal. 100

146 Suharsimi Arikunto, Metodologi Penelitian, ..., hal. 236

¹⁴⁷ Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,..., hal.

Tabel.3.3. Data Dokumentasi

No	Jenis Dokumen	Keterangan		
1	Data Kesiswaan:			
	a. Jumlah Kelas dan Siswa			
	b. Jumlah Pendaftar yang diterima lima Tahun			
	Terakhir			
2	Data Ketenagaan:			
	a. Kepala Madrasah dan Biodatanya			
	b. Guru (Tingkat Pendidikan, Tugas dan lainnya)			
	c. Tenaga Kependidikan lainnya (Tingkat Pendidikan,			
	, ,	Tugas dan lainnya)		
3	Sarana dan Prasarana:	a dan Prasarana:		
	a. Denah Lokasi bangunan sekolah			
	b. Gedung dan ruangan yang ada			
	c. Fasilitas penunjang			
	d. Sarana pembelajaran dan Kegiatan Tenaga			
	Kependidikan lainnya			
4	Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan			
	Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan:			
	a. Domisili Guru dan Tenaga Kependidikan			
	b. Tanggal lahir Guru dan Tenaga Kependidikan			
	c. SK			
	d. Hasil Prestasi dan sebagainya			
5	Program Kegiatan dan Pembelajaran:			
	a. Jadwal kegiatan			
	b. Jadwal tugas atau Job description			
	c. Jadwal Kegiatan Kokurikuler dan Ekstrakurikuler			
	d. Kurikulum dan Pengembangannya			
	e. Catatan Kegiatan Supervisi			
	f. Lembar kegiatan Kerja/ buku panduan Guru, Tenaga			
	Kependidikan dan Siswa			

F. Teknik Analisis Data

Analisis Data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai social, akademis dan ilmiah. Analisa data adalah merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkip

¹⁴⁸Imam Suprayogo,. Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial dan Agama*, (Bandung: Rosda Karya, 2003), hal. 191

wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang dipahami oleh peneliti. Kegiatan analisa data ini dilakukan dengan menelaah data, menata data, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis oleh peneliti untuk dipertanggungjawabkan.

Sedangkan Data itu sendiri terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi dan prilaku. Dengan kata lain bahwa data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang perspektif pengalaman suatu hal, sikap, keyakinan dan pikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program. Analisis data dilakukan selama pengumpulan data di lapangan dan setelah seluruh data terkumpul, dengan teknik analisis model interaktif. Analisis data berlangsung secara stimulant yang dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan alur tahapan: Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan Kesimpulan atau Verifikasi.

Teknik analisis data tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

149 Sudarsono, *Beberapa pendekatan dalam penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Gadjah mada University Press, 1992), hal. 236; dan Moh. Kasiram, *Metodologi*

Penelitian Kuantitatif-Kualitatif, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hal. 29

Pengumpulan Data

Reduksi Data

Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan Akhir

Tabel. 3.4.
Interaksi Data Kualitatif¹⁵⁰

Dari Analisis data di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Reduksi Data, adalah Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data juga merupakan analisis yang menajamkan, mengarahkan dan membuang yang tidak perlu. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah mengidentifikasi data, kemudian diklarifikasikan menjadi beberapa kategori yaitu, Mengenai: Pemahaman Kepala Madrasah tentang Peningkatan Profesionalisme, Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan, Aspek Kepemimpinan Kepala Madrasah, dan Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan. selanjutnya membuat

150 Diadaptasi dari Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis*, diterjemahkan Tjetjep Rohendi R., *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1994), hal. 20 dan Sanapiah Faisal, *Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif*, dalam Burhan bungin (Eds), *Analisis Data Penelitian Kualitatif*: *Pemahaman Filosofis dan Metodologis kea rah Model Aplikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 69

Matthew B. Miles dan A. Michael Hubberman, *Analisis Data Kualitatif, terj.* Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992), hal. 16

ringkasan, mengkode, menelusuri tema dan menulis memo. ¹⁵² Kemudian data yang telah diperoleh disederhanakan dan diseleksi relevansinya dengan masalah penelitian, sedangkan data yang tidak diperlukan dibuang. Proses ini berlanjut sampai proses pengumpulan data di lapangan berakhir, bahkan sampai pada saat pembuatan laporan sehingga tersusun secara lengkap.

2) *Penyajian Data*, adalah Proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, table, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah mengorganisasikan data yang sudah direduksi. Dan data tersebut mula-mula disajikan terpisah antara satu tahap dengan tahap yang lain. Tetapi setelah data terakhir direduksi maka keseluruhan data dirangkum dan disajikan secara terpadu. Dengan melihat penyajian data, maka dapat dipahami bahwa apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

3) Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat simpulansimpulan sementara. Kesimpulan awal tersebut masih bersifat sementara dan akan berubah tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang bisa

Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode penelitian, (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 16

¹⁵³ Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Surabaya: Unesa University Press, 2008), hal. 33

¹⁵⁴ Sugiono, Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D,..., hal. 341 155 Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif,.., hal. 34

mendukung pada tahap-tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Oleh karena itu kesimpulan sementara itu harus di cek lagi (verifikasi). *Verifikasi* yang dimaksud di sini adalah dibuktikan kebenaran serta keabsahannya. Teknik yang dapat dipergunakan untuk memverifikasi adalah *Triangulasi* sumber data dan metode, diskusi dengan teman sejawat serta konsultasi dengan dosen Pembimbing.

4) Kesimpulan Akh<mark>i</mark>r

Kesimpulan Akhir adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya atau keputusan yang diperoleh berdasarkan metode berfikir induktif atau deduktif. Kesimpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan focus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasannya. 158

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat diperlukan oleh peneliti agar menghasilkan data yang dapat dipercaya dan bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data

158 Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif, ..., hal. 34

¹⁵⁶ Sugiono, Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D,..., hal. 345

http://Id. Wikipedia.org/wiki/verifikasi. Diakses tgl. 15 April 2015

penelitian yang akan berpengaruh pada hasil akhir suatu penelitian. Moleong menyebutkan ada empat kriteria yang diguanakan dalam pelaksanaan pengecekan keabsahan data, yaitu: (1) kredibelitas (*validasi internal*), (2) transferabilitas (*validasi eksternal*), (3) dependabilitas (*realibilitas*), dan (4) konfirmabilitas (*obyektifitas*). ¹⁵⁹

a) Kredibelitas (validasi internal)

Peneliti yang berperan sebagai instrument utama dalam penelitian kualitatif banyak berperan dalam menentukan dan menjustifikasikan data, sumber data, kesimpulan dan hal-hal lain yang dianggap penting yang memungkinkan berprasangka atau membias. Untuk menghindari hal tersebut maka dat yang diperoleh perlu diuji kredibilitasnya. Uji kredibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan data yang diamati dan berhasil dikumpulkan sesuai fakta yang terjadi sesuai fakta di lapangan. Derajat kepercayaan data (*Keshahihan data*) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria kebenaran yang bersifat *emic*, baik bagi pembaca maupun bagi subyek yang diteliti. ¹⁶⁰

Dalam penelitian ini diperlukan triangulasi dan yang peneliti pergunakan setidaknya dua macam yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode/ teknik. ¹⁶¹ namun tidak menutup kemungkinan juga menggunakan triangulasi teknik diskusi teman sejawat dan konsultasi

¹⁶¹ Sugiono, Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D,..., hal. 83

¹⁵⁹ Lexy J. Moleong (2006), *Metodologi Penelitian Kualitatif*,..., hal. 326
160 Eko Susilo, *Sekolah Unggul berbasis Nilia: Study Kasus di SMAN Regina Pacis dan SMA Al-Islam Surakarta*, (Malang: Tesis UM tidak diterbitkan, 2003), hal. 41

dengan pembimbing. 162 triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh dari satu informan dengan informan lainnya. Misalnya dengan membandingkan kebenaran informasi yang diperoleh dari wakil kepala perbidang ke wakil kepala lainnya atau dari guru ke guru lainnya. triangulasi metode Sedangkan atau teknik dilakukan dengan memanfaatkan penggunaan beberapa metode yang berbeda untuk mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi. Misalnya dari metode observasi dengan metode Interview dicek dengan dokumentasi yang relevan dengan informasi tersebut.

b) Transferabilitas (validasi eksternal)

Artinya bahwa penelitian yang dilakukan dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan atau ditransfer pada konteks lain. 163 Sebagaimana pendapat Moleong dalam Yatim riyanto bahwa dalam penelitian kualitatif menggunakan uraian rinci. dengan uraian rinci maka bisa diungkap segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar dapat memahami temuan yang telah diperoleh peneliti. 164 Oleh karena itu peneliti berusaha menguraikan secara rinci yang mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara holistik dan komperehensif.

¹⁶³Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif

 $^{^{162}}$ Yus Shafiatus Shalihah, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru: Studi Kasus di SMAN Srengat Blitar, (Malang: Tesis UIN, tidak diterbitkan, 2010), hal. 82

Kuantitatif, ..., hal. 21

Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan

c) Dependabilitas (*realibilitas*)

Artinya adalah kriteria untuk penelitian kualitatif apakah proses penelitian itu bermutu atau tidak. 165 dalam penelititan kualitatif uji dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. 166 Hal ini peneliti lakukan dengan maksud agar mengetahui sejauh mana kualitas proses yang telah dilakukan oleh peneliti mulai dari tahap konseptualisasi penelitian, menjaring data penelitian, mengadakan interpretasi temuan-temuan penelitian hingga pada pelaporan hasil penelitian. Sebagai dependent auditor penelitian ini adalah pembimbing penelitian.

d) Konfirmabilitas (*obyektifitas*)

Konfirmabilitas adalah kriteria untuk menilai kualitas hasil penelitian dengan penulusuran dan pelacakan catatan atau rekaman data lapangan dan koherensinya dalam interpretasi dan simpulan hasil penelitian yang dilakukan auditor. 167 Untuk memastikan kepastian data, peneliti mengonfirmasikan data dengan para informan dan atau informan lain yang berkompeten. Konfirmabilitas dilakukan bersamaan dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya terletak pada orientasi penelitiannya. Konfirmabiltas digunakan untuk menilai hasil penelitian yang didukung oleh bahan-bahan yang tersedia, terutama berkaitan dengan deskripsi, temuan penelitian dan pembahasan temuan penelitian.

Kuantitatif, ..., hal. 20

166 Sugiono, Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D, ..., hal. 377

Readidikan Kualitatif ¹⁶⁷Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif, ..., hal. 21

¹⁶⁵Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif

Sedangkan *dependabilitas* digunakan untuk menilai proses penelitian mulai dari pengumpulan data hingga pada bentuk laporan yang sudah terstruktur dengan baik.

Sedangkan Prosedur Penelitian Salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah desainnya disusun sirkuler (Nasution:1998), ¹⁶⁸oleh karena itu penelitian ini ditempuh melalui tiga tahap, yaitu: (a) Studi Persiapan/Orientasi, (b) Studi Eksplorasi Umum, (c) Studi Eksplorasi terfokus.

- a. Studi Persiapan/Orientasi: Pada tahapan ini peneliti menyusun proposal dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan focus penelitian ini didasarkan pada bebrapa hal: 1) Isu-isu umum seputar pendidikan, 2) Mengkaji literatur-literatur yang relevan, 3) Orientasi ke Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah, 4) Konsultasi dengan Pakar yang relevan dengan penelitian ini dan diskusi dengan teman sejawat.
- b. Studi Eksplorasi Umum: Dalam tahap ini peneliti merencanakan,

 1) Konsultasi dan Mengurusi peridzinan pada Instansi yang berwenang, 2) Penjajakan Umum pada beberapa objek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi dan wawancara secara global atau *grand tour* guna menentukan objek lebih lanjut; 3) Studi literatur dan menentukan objek lebih lanjut; 4) Konsultasi dengan Pembimbing dan diskusi dengan teman sejawat.

-

¹⁶⁸ M. Asrori Ardiansyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Pendidikan di Mi dan SDI Unggul di Malang*, (Malang: PPs.UIN Malang, tidak diterbitkan, 2009), hal. 88

c. Studi Eksplorasi terfokus: Pada tahap ini peneliti melakukan Studi secara terfokus diikuti dengan pengecekan hasil penelitian. Tahap eksplorasi terfokus ini mencakup beberapa tahapan yaitu; 1) pengumpulan data yang dilakukan secara rinci dan mendalam untuk menemukan kerangka konseptual tema-tema di lapangan; 2) pengecekan hasil penelitian oleh dosen Pembimbing; dan 3) penulisan laporan hasil penelitian untuk diajukan pada tahap ujian Tesis.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Kasus Madrasah Aliyah 1 Annuqayah

1. Gambaran Umum MA. 1 Annuqayah

Nama Sekolah : MA. 1 Annuqayah

No. statistik : 312352910355

Nama Kepala : K. Muhammad Ali Fikri, M.PdI

Alamat : Desa Guluk-Guluk Tengah, Kecamatan Guluk-

Guluk Kabupaten Sumenep Madura Propinsi Jawa

Timur

a. Sejarah singkat MA. 1 Annuqayah

1. Sejak berdiri pada tanggal 04 April 1979 dari perubahan nama sebelumnya yang bernama Madrasah Mu'allimin Lengkap Annuqayah. Pada tahun pelajaran 1985-1986 terdapat banyak permintaan dari masyarakat sekitar serta melihat kenyataan pesatnya perkembangan Pondok Pesantren Annuqayah, maka Madrasah Aliyah 1 Annuqayah menerima siswa perempuan dengan jumlah pertama sebanyak 22 siswi yang diletakkan diruang belajar terpisah dengan siswa laki-laki. Kemudian pada tahun 1994 menaikkan statusnya dari terdaftar kepada status diakui. Pada tahun pelajaran 2002-2003 antara siswa putra dan putri dipisah menjadi dua lembaga pendidikan Aliyah; yaitu Madrasah Aliyah 1 dan Madrasah Aliyah 1 putri dengan sistem menejemen yang terpisah. Pada tahun pelajaran 2005-2006 Madrasah Aliyah 1 Annuqayah mencoba membuka diri dengan cara menerima pendaftaran siswa baru lulusan/tamatan MTs./SMP dari luar MTS 1 Annuqayah. Kemudian pada tanggal 09 Juni 2005 dengan survey dan pengecekan langsung ke Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, dan hasilnya mendapatkan B. selanjutnya akreditasi seiring

perkembangan dan kemajuannya MA. 1 Annuqayah terus berbenah

dan melakukan berbagai upaya peningkatan dalam berbagai hal yang kemudian pada Akhirnya tahun 2010-2011 mendapatkan predikat akreditasi A dari Kementerian Agama Republik Indonesia. Demikian selanjutnya MA. 1 Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura terus melakukan peningkatan dari aspek kualitas berkaitan dengan sumber daya manusia dan semua fasilitas yang ada sehingga mampu mewujudkan misi dan visinya sebagai lembaga pencetak generasi bangsa.

- 2. Luas Area: Luas Bangunan: Lebar: 7 m. Panjang: 40 m.
- 3. Batas wilayah : Lokasi Madrasah Komplek PP. Annuqayah Jarak Kepusat Kecamatan : 1 km. Jarak Kepusat Kabupaten : 27,5 km. Organisasi Penyelenggara: Yayasan PP. Annuqayah.

4. Kepala Sekolah:

- a) KH. Muhammad Amir Ilyas (1979 1995)
- b) Drs.KH. A. Warits Ilyas (1995 2007)
- c) K.Muhammad Ali Fikri, M.PdI (2007 2015)

b. Visi Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah 1 Annuqayah

1. Visi Madrasah Aliyah 1 Annuqayah

"Terbentuknya manusia yang amanah terhadap predikatnya sebagai 'Abdullah dan Khalifatullah fil Ardh, berbekal imtaq, akhlaqul karimah dan memiliki keterampilan untuk mengabdi pada Allah di tengah-tengah masyarakat".

2. Misi yang dikembangkan adalah:

- a) Menyelenggarakan proses pendidikan yang terbuka bagi berbagai kalangan masyarakat, baik yang lemah secara ekonomi maupun yang lemah secara intelektual
- b) Menciptakan iklim belajar yang berakhlaqul karimah dan religious.

- c) Menyiapkan guru-guru yang berkompetensi sesuai bidangnya dan memberikan penghargaan sebaik-baiknya pada komitmen, kesetiaan dan sertifikasi yang dimilikinya.
- d) Mengharmonisasikan kurikulum Depag dan kurikulum Muatan Lokal (Pesantren), sehingga dapat mewajahkan dan mencirikan lokalitas tanpa mengorbankan nilai-nilai nasional.
- e) Menyediakan berbagai fasilitas bagi pengembangan pengetahuan dan kreatifitas guru dan siswa.
- f) Menerapkan sistem keadministrasian yang sistematis, profesional dan transparan dengan berasas kinerja dan amanah.
- g) Memberdayakan seluruh struktur organisasi Madrasah dengan prinsip-prinsip proporsionalitas dan profesionalitas.
- h) Melakukan proses evaluasi secara jujur didukung instrument yang komprehensif dan detail.

3. Tujuan Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, adalah:

- a) Terwujudnya lulusan yang beriman dan bertaqwa serta berakhlaqul karimah
- b) Terwujud lulusan yang berkualitas baik secara akademik maupun non akademik.
- c) Terwujud lulusan yang mandiri, terampil, yang amanah dan mampu mengabdikan dirinya di tengah-tengah masyarakat.
- d) Tercipta dan terpelihara lingkungan madrasah yang sehat, kondusif, harmonis dan religius.
- e) Terlaksananya tata kelola madrasah yang berbasis kinerja dan amanah yang profesional dan proporsional.
- f) Tercapai Standar Pendidikan Nasional.

2. Paparan Data kasus di MA. 1 Annuqayah

A. Pemahaman Kepala MA. 1 Annuqayah terhadap Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru dan Tenaga kependidikan yang profesional sebagaimana dalam permendiknas No. 74 Tahun 2008 pasal 1 ayat 2 adalah Guru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi akademik yang sesuai dengan peraturan, yaitu telah menyelesaikan S1 dan memiliki sertifikat pendidik. oleh karena itu, berkaitan dengan pemahaman kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah peneliti dapat membagi pembahasan dalam aspek 1) Aspek Kualifikasi Akademik, dan 2) Aspek Kompetensi Guru dan tenaga kependidikan sebagai berikut:

1. Aspek Kualifikasi Akademik Guru dan Tenaga kependidikan

Peningkatan profesionalisme harus dibarengi dengan peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi guru dan tenaga kependidikan sehingga secara akademik guru dan tenaga kependidikan mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah yang mengatakan;

"peningkatan profesionalisme guru dan staf kependidikan dimulai dari peningkatan kualifikasi dan kompetensi mereka. untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi mereka saya sebagai kepala madrasah terus berupaya meningkatkan kualitas mengajar para guru dan kinerja para staf dalam mendukung kegiatan pembelajaran di madrasah ini" 169

Dengan pernyataan dia atas peneliti perlu menanyakan pada kepala staf administrasi madrasah terkait data Guru dan staf kependidikan di madrasah dan data pendidikan terakhir mereka untuk mengetahui kualifikasi akademik dan tingkat pendidikannya.

¹⁶⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-05-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-05-2015).

Dalam kesempatan itu pula peneliti menanyakan bagaimana pola pengangkatan guru dan tenaga kependidikan di madrasah Aliyah 1 Annuqayah, Beliau yang mengatakan:

"Untuk diangkat sebagai Guru dan Staf di madrasah ini mas, harus sudah memiliki kualifikasi pendidikan lulusan S1. Kecuali guru senior yang sudah lama mengabdi di madrasah, maka beliau dianggap sebagai pimpinan guru dan staf karena dinilai kuat dan gigih memegang nilai-nilai kepesantrenan yang menjadi visi misi lembaga ini."

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa pemahaman kepala madrasah terkait dengan profesionalisme dari aspek kualifikasi akademik sangat erat kaitannya dengan pendidikan guru dan staf yang tidak hanya lulus menyelesaikan kuliah S1. Akan tetapi diperlukan pemahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai dan budaya kepesantrenan sehingga mereka mampu mencetak siswa yang mampu mengintegrasikan nilai pendidikan pesantren dalam program pendidikan nasional sesuai dengan visi misinya.

Tabel: 4.1. Data Tingkat Pendidikan Guru dan Staf

No	Tingkat	Jumlah dan Status Guru dan Staf				Jumlah
	Pendidikan	GT/F	PNS	GTT/Guru Bantu		
		L	P	L	P	
1	S3/S2	4	-	-	-	4
2	S1	20	-	39	-	59
3	D4	-	-	-	-	-
4	D3/Sarmud	1	-	2	-	3
5	D2	-	-	-	-	-
6	D1	-	-	-	-	-
7	SMA/	-	-	2	-	2
/	Sederajat					

Sumber: Dokumen Kantor MA 1 Annuqayah.

 170 Wawancara dengan Abdul hamid AF, Kepala bidang Adminitrasi, tgl , 06-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.Ka.adm. MA1A, 06-06-2015).

-

2. Aspek Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan

a. Kompetensi Guru

Berkaitan dengan pemahaman tentang Profesionalisme dalam aspek kompetensi guru, peneliti mewawancara salah seorang guru, yaitu Bapak Moh. Yusri Fath, S.PdI, beliau mengatakan:

"sebagai pengajar saya juga masih harus banyak belajar, membaca dan menggali pengalaman, setelah itu melakukan melakukan interaksi-interaksi pembelajaran ke dalam bahan materi pelajaran yang saya ajarkan. Sehingga sebelum saya menjelaskan materi, saya melakukan apersepsi lebih dahulu dikaitkan dengan pokok pembahasan. Dalam hal ini siswa tidak hanya membaca tetapi mampu menampilkan isi dalam kegiatan sehari-hari". ¹⁷¹

Dari ungkapan yang disampaikan di atas, peneliti memahami bahwa guru di MA 1 Annuqayah selalu berupaya meningkatkan pengetahuannya dengan menambah pengalaman mereka.

Hal itu sesuai dengan ungkapan Kepala madrasah yang berpandangan bahwa, peningkatan kompetensi guru sudah dilakukan dengan baik, hal itu sesuai dengan ungkapan beliau:

"Para Guru dan Tenaga kependidikan di lembaga kami telah berusaha melakukan tanggung jawab dan kewajibannya sebagai pendidik, mereka mempersiapkan segala hal untuk menunjang efektifitas pembelajaran. Seperti Guru sudah mempersiapkan RPP, silabus, dan catatan penilaian siswa. Sedangkan Tenaga kependidikan dan staf sudah siap membantu hal-hal yang dibutuhkan Guru dalam kegiatan pembelajaran, seperti membantu guru menggunakan sumber dan media belajar sebelum dipraktekkan di kelas."

Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

 $^{^{171}}$ Wawancara dengan Moh. Yusri Fath, S.PdI, Guru Madrasah, tgl. 04-06-2015, di ruang Guru. (Ww.GIPS. MA1A, 04-06-2015).

Berkaitan dengan penyataan di atas, peneliti melakukan klarifikasi terkait apa saja persiapan yang dilakukan guru sebelum mengajar, seorang Guru Bapak Maswari, S.PdI, yang peneliti wawancarai, mengatakan:

"para Dewan Guru di sini termasuk saya sendiri telah mempersiapkan beberapa kebutuhan pembelajaran di kelas seperti RPP dan silabus, media pembelajaran, sumber belajar dan catatan penilaian hasil belajar. Selain itu saya juga mempraktekkan berbagai metode pembelajaran. dalam mengunakan metode tentu saja saya melihat situasi dan kondisi siswa di kelas. Tak jarang saya menggunakan metode kolaboratif antara satu metode dengan metode lainnya seperti metode ceramah dengan metode demontrasi dan metode-metode lainnya bahkan metode pembelajaran diluar kelas (Out door) seperti di lab, dan perpustakaan".¹⁷³

Dalam menyusun RPP dan silabus para guru seringkali meminta bantuan kepada staf pendidikan bagian pengembangan kurikulum pembelajaran. hal itu sebagaimana disampaikan oleh Waka. Kurikulum Bapak Usman, M.PdI, yang mengatakan:

"dalam penyusunan RPP dan silabus pembelajaran para guru sering berkoordinasi dengan saya terkait beberapa indikator pembelajaran, sebelumnya telah diberikan penjelasan tentang identifikasi SK/KD melalui buku pedoman penyusunan silabus pembelajaran. kita bekerjasama dengan beberapa guru yang telah memahami teknis penyusunan tersebut untuk memberikan penjelasan pada guru yang lain dalam berbagai kesempatan". 174

Sedangkan berkaitan dengan media pembelajaran guru menggunakan beberapa media yang telah dipersiapkan oleh staf bagian sarana prasarana di kantor. Sebagaimana diungkapkan oleh waka. Sarpras Bapak Subaidi, S.Ag, yang peneliti wawancarai di ruangannya:

¹⁷⁴ Wawancara dengan Usman, M.PdI. Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl, 06-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.waka.kur. MA1A, 06-06-2015).

¹⁷³ Wawancara dengan Maswari, S.PdI, Guru dan Wali Kelas Madrasah Aliyah 1 Annuqayah di ruang Guru. (Ww.GPA. MA1A, 02-06-2015).

"sudah menjadi kewajiban saya dan staf yang lain untuk melayani kebutuhan kepala, guru dan siswa serta seluruh personel lembaga yang terkait dengan pembelajaran, seperti mempersiapkan kelengkapan alat belajar, menyediakan media pembelajaran dan sebagainya. Selain itu juga saya dan teman-teman staf terkadang harus membimbing dan menjelaskan beberapa hal terkait penggunaan media tekhnologi seperti laptop, LCD dan alat tata boga penunjang pembelajaran di kelas". 175

Demikian juga terkait sumber dan bahan pembelajaran guru menggunakan buku panduan yang sesuai dengan KTSP sebagai kurikulum yang digunakan oleh madrasah selama ini. Hal itu peneliti saksikan sendiri saat observasi di kantor dan ruang guru madrasah terkait buku paket dan panduan pembelajaran. 176

Tabel: 4.2. Sarana Prasarana Sekunder Penunjang Pembelajaran

No	Nama Alat	Pe <mark>ngguna</mark>	Kondisi Fisik	Jumlah
1	Proyektor & LCD	Guru	Baik <mark></mark>	6 Buah
2	Komputer	Guru <mark>dan Siswa</mark>	Baik 💮 💮	40 Unit
3	Laptop	Gu <mark>r</mark> u	B aik	15 Buah
4	Peraga IPA	Guru dan Siswa	Baik	6 Unit
5	Peraga IPS	Guru dan Siswa	Baik	6 Unit
6	Sound Sistem Mini	Guru dan Siswa	Baik	3 Unit
7	Tape Recorder	Siswa	Baik	6 Buah
8	Ruang Wifi Internet	Siswa dan Guru	Baik	3 Buah
9	Televisi Digital	Guru dan Siswa	Baik	3 Buah
10	Haedseat	Siswa	Baik	15 Buah
11	Microfon /TOA	Guru dan Siswa	Baik	3 Buah

Selanjutnya dalam mengelola kegiatan belajar mengajar guru menerapkan strategi dan keterampilan mengajar dari hasil membaca dan menambah wawasannya sendiri yang sudah dimasukkan ke dalam RPP

¹⁷⁶ Observasi di kantor MA.1A, tgl, 09-06-2015.

 $^{^{175}}$ Wawancara dengan Subaidi, S.Ag. Waka Sarana Prasarana MA.1A, tgl , 06-06-2015 di ruang $\,$ staf Madrasah. (Ww.waka.Sarpras. MA1A, $\,$ 06-06-2015).

untuk dilaksanakan dalam pembelajaran. dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepala madrasah terkait upaya pengelolaan kelas yang dilakukan guru. Beliau mengatakan:

"upaya yang dilakukan Guru adalah menambah wawasan pembelajaran mereka dengan mempelajari dan menerapkan strategi-strategi pembelajaran di kelas yang dimasukkan ke dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran serta menerapkan keterampilan mengajar seperti strategi membuka dan menutup pembelajaran dan sebagainya". ¹⁷⁷

Hal itu juga disampaikan oleh seorang guru yaitu Bapak Maswari, S.PdI, yang peneliti wawancarai, beliau mengatakan:

"upaya yang saya lakukan adalah menyiapkan beberapa alat kelengkapan seperti media pembelajaran dan sumber belajar, mencoba memahami beberapa karakter siswa di kelas dan mempelajari situasi kelas secara mendalam. sehingga, ketika melakukan pembelajaran tidak lagi mengalami kendala yang berarti". 178

Berkaitan dengan hasil belajar siswa, guru melakukan evaluasi pembelajaran secara sistematis dan menyeluruh. Seperti ungkapan seorang guru di MA 1 Annuqayah, yang mengatakan:

"evaluasi pembelajaran dilakukan secara kontinyo dan menyeluruh meliputi Kognitif, Afektif dan Psikomotorik, dengan berbentuk tes formatif dalam setiap pelaksanaan pembelajaran, tes sumatif untuk tiap semester dan tes penempatan di awal masuk untuk menentukan kelas sebab untuk prestasi tertentu akan ditempatkan di kelas khusus. selain itu juga dilakukan kegiatan remedial bilamana ada yang belum mencapai SKM materi pelajaran tertentu".¹⁷⁹

di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

178 Wawancara dengan Maswari, S.PdI, Guru dan Wali Kelas Madrasah Aliyah 1 Annuqayah di ruang Guru. (Ww.GPA. MA1A, 02-06-2015).

Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A. 02-06-2015).

¹⁷⁹ Wawancara dengan Maswari, S.PdI, Guru dan Wali Kelas Madrasah Aliyah 1 Annuqayah di ruang Guru. (Ww.GPA. MA1A, 02-06-2015).

Pernyataan di atas menuntut peneliti melakukan wawancara dengan seorang siswa Moh. As'adi, yang mengatakan:

"setiap pertemuan di kelas, mayoritas guru melakukan tes atau evaluasi sehingga menuntut saya dan teman-teman di kelas untuk serius memperhatikan penjelasan guru dan menanyakan hal-hal yang kurang dimengerti. Setelah itu guru akan memberikan tugas terkait pelajaran yang telah dinaikkan dalam bentuk Pekerjaan Rumah disetorkan pertemuan berikutnya". 180

Dalam melaksanakan pelaksanaan pembelajaran guru juga menerapkan sistem punish dan reward (pujian dan hukuman), yaitu sebagaimana disampaikan oleh salah seorang guru:

"dalam pembelajaran saya juga menerapkan system reward dan punish (penghargaan dan hukuman). Penghargaan diberikan ketika perhatian siswa dan keaktifan di kelas meningkat. Penghargaan bisa berbentuk pujian dan keringanan tugas dan sebagainya yang bisa mendorong semangat mereka untuk terus meningkatkan semangat belajarnya, sedangkan hukuman diberikan kepada siswa yang kurang perhatian dalam mengikuti pembelajaran dan tidak serius dalam mengerjakan tugas. Hukuman bisa berbentuk teguran dan pemberatan tugas. Itu diharapkan mampu menyadarkan dan memberikan efek perubahan pada sikap mereka". 181

Selain dilakukan oleh guru, pengelolaan kelas dilakukan pula oleh siswa sendiri dengan bimbingan guru/ wali kelas yaitu dengan cara membuat kepengurusan dalam kelas dipimpin oleh ketua kelas dan anggota-anggotanya sehingga membantu guru dalam melaksanakan efektifitas pembelajaran. hal itu disampaikan oleh Kepala bidang kesiswaan yang peneliti wawancarai, beliau mengatakan:

 $^{^{180}}$ Wawancara dengan M. As'adi Siswa dan Ketua Kelas XI IPA Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 03-06-2015 di ruang Kelas. (Ww.Kkl. XI IPA MA1A, 02-06-2015).

¹⁸¹Wawancara dengan Moh. Noer, S.Sos, Guru IPS Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 04-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.GIPS. MA1A, 04-06-2015).

"benar, dalam membantu tugas guru siswa dituntut untuk mengelola kelas secara mandiri dengan membentuk kepengurusan yang berada di bawah bimbingan wali kelas. Dengan cara begitu siswa diharapkan mampu mandiri dalam mengelola suasana pembelajaran. hal itu juga membantu kami para staf untuk melakukan pengecekan terhadap berbagai hal yang menyangkut pembelajaran seperti kelengkapan sarana prasarana, keaktifan siswa, dan koordinasi berbagai permasalahan siswa dan fasilitas pembelajaran". 182

Terkait dengan kesulitan belajar yang dihadapi siswa maupun guru, Guru dan siswa banyak melakukan konsultasi tentang kesulitan belajar dan psikologi belajar siswa. Hal itu peneliti tanyakan langsung kepada guru BK MA 1 Annuqayah dalam sesi wawancara yang ditemui di ruangan guru. Beliau mengatakan:

"Permasalahan yang saya terima baik dari siswa maupun guru adalah terkait dengan kesulitan belajar mengajar seperti kurangnya perhatian saat mengikuti pelajaran bagi siswa dan pemahaman psikologi belajar siswa bagi guru yang belum banyak memahami psikologi belajar siswa. tentu dengan segala kemampuan saya memberikan pemecahan dan solusi yang dapat dilakukan oleh mereka". 183

Pernyataan di atas sesuai dengan pernyataan seorang guru sekaligus wali kelas terkait keterlibatan dan peran guru BK yang sempat peneliti wawancarai, beliau mengatakan:

"guru bimbingan dan konseling cukup banyak berperan dalam menyukseskan pembelajaran di sini. Guru BK menjadi tempat koordinasi saya dan guru-guru dalam memperoleh solusi terkait berbagai permasalahan kaitannya dengan pembelajaran, peran beliau sangat sentral dalam upaya peningkatan kinerja guru-guru dan tenaga kependidikan". ¹⁸⁴

183 Wawancara dengan Abd. Aziz S.PdI, Guru BK Madrasah Aliyah 1 Annuqayah di ruang Guru. (Ww.GBK. MA1A, 02-06-2015).

¹⁸²Wawancara dengan Khairul Alim, S.PdI. Wakil Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 04-06-2015 di kantor MA 1A. (Ww.waka.Sis. MA1A, 04-06-2015).

Wawancara dengan Maswari, S.PdI, Guru dan Wali Kelas Madrasah Aliyah 1 Annuqayah di ruang Guru. (Ww.GPA. MA1A, 02-06-2015).

Sedangkan terkait kemampuan guru dalam memasukkan nilai-nilai pendidikan dan visi misi madrasah dalam pembelajaran. maka guru melakukan pengembangan indikator pembelajaran pada nilai-nilai agama dan dilakukan penguatan dengan memberikan motivasi dan dorongan pada akhir setiap pertemuan di kelas terkait dengan penanaman nilai kepesantrenan. Hal itu disampaikan oleh salah satu guru senior yang mengatakan:

"dalam pengembangan silabus dan RPP para guru telah disarankan untuk memasukkan indikator pembelajaran pada nilai-nilai agama dan budaya pesantren, sehingga visi misi sekolah terus dilestarikan dan tidak terlepas dari karakter dan budaya serta perilaku siswa sebagai generasi lembaga pesantren."

Pernyataan di atas juga disampaikan oleh kepala staf bagian kurikulum kependidikan yang menyatakan bahwa dalam dalam penyusunan Silabus dan RPP harus memuat indikator nilai keagamaan dan kepesantrenan:

"dalam menyusun Silabus dan RPP guru harus menyertakan indikator pembelajaran dari aspek agama dan kepesantrenan sehingga madrasah aliyah 1 annuqayah sebagai lembaga di bawah naungan pesantren akan tetap memiliki budaya yang relevan dengan nilai-nilai pesantren. Maklum lah, guru-guru juga mayoritas alumni pesantren Annuqayah mas. Ya, minimal bagi guru yang belum memiliki menggunakan RPP secara tetap mau memberikan wejangan atau nasihat yang baik pada siswanya terutama dalam sikap dan tingkah laku guru sendiri sebagai teladan bagi siswanya". 186

Wawancara dengan Usman, M.PdI. Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl, 06-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.waka.kur. MA1A, 06-06-2015).

¹⁸⁵ Wawancara dengan Maswari, S.PdI, Guru dan Wali Kelas Madrasah Aliyah 1 Annuqayah di ruang Guru. (Ww.GPA. MA1A, 02-06-2015).

Sedangkan berhubungan dengan observasi kelas, kepala madrasah selalu mengingatkan guru dan staf kependidikan untuk aktif mengamati siswa di lingkungan madrasah. kemudian melaporkan kepada kepala atau wakil kepala bagian kesiswaan. Sebagaimana ungkapan beliau dalam wawancara dengan peneliti:

"terkait dengan observasi kelas tentu saya telah merekomendasikan kepada seluruh guru dan staf untuk dilakukan baik secara langsung di kelas, maupun dari luar kelas dalam hal ini tentu guru kelas dan wali kelas lebih paham. Dari hasil pengamatan itu kemudian dilaporkan pada saya atau staf kesiswaan untuk ditindak lanjuti". ¹⁸⁷

Pernyataan kepala madrasah ini dibenarkan oleh kepala staf kesiswaan, bahwa dalam kegiatan pembelajaran guru harus proaktif mengamati siswa. Sebagaimana beliau mengatakan:

"dalam kegiatan pembelajaran dilakukan observasi atau pengamatan terhadap berbagai fenomena yang terjadi pada siswa. Guru dituntut pro aktif dalam hal ini dan melaporkan kepada kami staf kesiswaan". ¹⁸⁸

Dari beberapa penyampaian di atas dapat dipahami bahwa kompetensi guru dalam peningkatan pembelajaran telah berjalan dengan baik dengan indikator bahwa guru telah melakukan upaya untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam menyukseskan kegiatan pembelajaran di kelas yaitu dengan memperdalam penguasaan materi, mengelola kelas, melakukan interaksi belajar mengajar, menggunakan media yang sesuai dan berbasis tekhnologi, melaksanakan Evaluasi dan

 $^{^{187}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

Wawancara dengan Khairul Alim, S.PdI. Wakil Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl, 04-06-2015 di kantor MA 1A. (Ww.waka.Sis. MA1A, 04-06-2015).

penilaian, menerapkan pemahaman pedoman pendidikan, melengkapi administrasi dan melakukan pengamatan (observasi) berbasis kelas.

Hasil observasi peneliti dalam beberapa point di atas, dapat peneliti lihat dari tugas yang diberikan kepada siswa, berjalannya pengorganisasian di kelas, adanya aktifitas siswa dan guru di laboratorium computer, lembar penilaian siswa pada tiap guru dan komunikasi guru dan siswa serta berkas untuk guru termasuk buku catatan tindakan kelas di kantor madrasah.¹⁸⁹

Tabel: 4.3. Kompetensi Guru MA 1 Annuqayah

No	Kompetensi	Aspek Kompetensi	Temuan Penelitian
1	5 3	Penguasaan Bahan Ajar	 Mempelajari bahan dan Pendalaman Materi
2		Pengelolaan Kelas	 Mengkondisikan siswa dan mengendalikan suasana
3		Pengelolaan Belajar Mengajar	 Mempraktekkan Metode dan Keterampilan Mengajar
4	7	Penggunaan Media dan Sumber	 Menggunakan alat kelengkapan belajar mengajar dan Tekhnologi
5	Vanrihadian	Interaksi KBM	 Mengeksplorasi Materi dengan kondisi lingkungan
6	Kepribadian Pedagogik Profesional	Pelaksanaan Evaluasi	 Menilai Aspek Kognitif, Afektif dan Psikomotorik
7	Sosial	Pemahaman Pedoman	Memuat Nilai Kepesantrenan dalam Sikap dan Materi Ajar
8		Mengenal Fungsi BK	 Melakukan konsultasi dengan Guru BK pemecahan Masalah
9		Penggunaan Administrasi	Menggunakan RPP dan Silabus dan kelengkapan lainnya
10		Observasi Kelas	Mengingat dan Mencatat hasil PTK untuk dilakukan Evaluasi

¹⁸⁹ Observasi penelitian tanggal, 20 September 2015, di lingkungan MA 1 Annuqayah.

-

b. Kompetensi Tenaga Kependidikan

Berkaitan dengan kompetensi tenaga kependidikan peneliti melakukan wawancara terstruktur dengan kepala, staf dan siswa terkait dengan dengan beberapa poin yang menjadi indikator yang harus dimiliki staf kependidikan yaitu meliputi: memiliki sikap keteladanan, mampu bersosialisasi dengan baik, memahami teknis kerja dengan baik dan memiliki kemampuan manajerial bagi kepala staf.

Berkaitan dengan sikap keteladanan dari staf kependidikan, kepala staf dan anggotanya selalu menunjukkan sikap hormat kepada pimpinan, jujur dan kepada tugas dengan etos kerja yang tinggi seperti keaktifan dalam bekerja dan disiplin yang tinggi. Sebagaimana ungkapan kepala madrasah dalam sesi wawancara dengan peneliti beliau mengatakan:

"dalam bekerja staf saya selalu hormat kepada pimpinan, semangat bekerja, jujur dan terbuka perihal kemampuannya. Dalam bekerja staf saya selalu bertanggung jawab kepada tugasnya dan mau mengakui kesalahannya serta berkomitmen untuk memperbaiki kinerjanya". ¹⁹⁰

Berkaitan dengan pernyataan kepala madrasah diatas, peneliti melakukan wawancara dengan anggota staf administrasi Bapak Nur hamzah, S.PdI, yang mengatakan:

"dalam bekerja dan melayani guru dan siswa saya dan temanteman harus memberikan keteladanan kepada mereka dengan cara disiplin bekerja, memberikan pelayanan yang baik dan selalu

¹⁹⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

berupaya untuk memahami berbagai perbedaan dan tenang dalam menyelesaikan suatu tugas dengan baik dan tepat waktu". 191

Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya staf kependidikan harus Bekerjasama dalam tim, Memberikan layanan prima, Memiliki kesadaran berorganisasi, Berkomunikasi efektif, Membangun hubungan kerja, dalam hal ini peneliti mewawancarai kepala staf, yang mengatakan dalam sesi wawancara di ruang staf:

"semua staf disini berpartisipasi dalam kelompok, saling menghargai pendapat, membangun semangat dan tim terus eksis sampai tujuan tercapai dan mempertahankan kualitas kinerja". ¹⁹²

Dalam memberikan pelayanan seorang guru menjelaskan kinerja staf dalam membantu pelaksanaan pembelajaran di madrasah, beliau mengatakan:

"para staf memberikan kemudahan layanan kepada guru, sesuai dengan prosedur operasional, mereka berempati kepada saya, dan bersikap ramah dan sopan, mudah dihubungi dan Komunikatif". ¹⁹³

Hal itu semua dapat dilihat dari suasana yang peneliti saksikan dan lihat saat berkunjung ke kantor MA 1 Annuqayah, yaitu mewujudkan iklim dan budaya organisasi yang kondusif, hal itu dilihat dari cara komunikasi yang hangat di antara para guru dan staf kependidikan di madrasah yang sedang bertugas. 194

¹⁹²Wawancara dengan Abdul hamid AF, Kepala bidang Adminitrasi, tgl , 06-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.Ka.adm. MA1A, 06-06-2015).

¹⁹¹ Wawancara dengan Moh. Nurhamzah, S.PdI. Anggota staf Administrasi MA 1 Annuqayah, tgl. 04-06-2015, di ruang staf administrasi. (Ww.Staf. adm. MA1A, 04-06-2015).

¹⁹³ Wawancara dengan Moh. Yusri Fath, S.PdI, Guru Madrasah, tgl. 04-06-2015, di ruang Guru. (Ww.GIPS. MA1A, 04-06-2015).

¹⁹⁴ Observasi Wawancara kantor staf Madrasah, tgl. 09-06-2015.

Demikian pula dengan aktifitas tenaga kependidikan terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kemampuan para staf dalam melayani guru dan siswa, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah yang peneliti temui di ruang kepala. Beliau berkata:

"staf kependidikan di madrasah ini saya rasa telah terjalin saling menghargai dan menerima perbedaan antar anggota, memiliki tanggungjawab mencapai tujuan organisasi, mengaktifkan diri dalam organisasi profesi tenaga administrasi sekolah seperti mengikuti beberapa kegiatan pelatihan dan seminar keadministrasian dan kegiatan konsolidasi kerja para staf ". 195

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara pada seorang siswa terkait pelayanan staf dalam membantu kesulitan dan kelengkapan belajar siswa, bahwa staf selalu memberi arahan dan bimbingan serta motivasi dalam menggunakan berbagai media dan alat kelengkapan KBM serta mengatasi kesulitan belajar mereka, M. As'adi mengatakan:

> "saya dan teman-teman selalu dilayani dengan baik, diberikan arahan dan motivasi dengan ramah dan lembut, memberi pengertian kepada siswa. memahami perasaan siswa, memposisikan diri sesuai tugasnya. 196

Sedangkan berkaitan dengan kompetensi teknis staf kependidikan kompetensi yang harus dimiliki adalah kemampuan untuk Melaksanakan administrasi keuangan, sarana dan prasarana, humas, dokumentasi, kesiswaan, layanan khusus, dan menerapkan Teknologi Informasi dan

di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

196 Wawancara dengan M. As'adi Siswa dan Ketua Kelas XI IPA Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl, 08-06-2015 di ruang Kelas. (Ww.Kkl. XI IPA MA1A, 08-06-2015).

¹⁹⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015

Komunikasi (TIK). Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti menanyakan kepada kepala madrasah yang mengatakan:

"staf kependidikan telah cukup memahami pokok-pokok peraturan," melaksanakan prosedur dan mekanisme kerja tenaga kependidikan, merencanakan kebutuhan seluruh staf dan guru". 197

Dalam memahami peraturan dan prosedur para staf telah diberikan juknis (petunjuk teknis), dan mekanisme kerjanya. sehingga staf tidak kebingungan dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut peneliti konfirmasi kepada salah seorang anggota staf Tata Usaha M. Washil, yang mengatakan:

> "dalam melakukan pekerjaan para staf telah diberi pedoman dan juknis untuk melaksanakan semua tugas dan kewajibannya, sehingga saya dan teman-teman dapat melakukan semuanya sesuai petunjuk itu. Tentu, apabila ada yang kurang paham akan menanyakan pada kepala staf saya untuk menjelaskannya". ¹⁹⁸

Selanjutnya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan berbagai kegiatan, peneliti mewawancara dengan bendahara madrasah Bapak Moh. Massuha, S.Pd, yang menjelaskan terkait penggunaan anggaran dan prosedur serta mekanismenya. Beliau mengatakan:

> "Bendahara dalam menggunakan uang harus memahami peraturan keuangan yang berlaku, semua kegiatan yang dilakukan harus sudah mendapat persetujuan dari kepala madrasah berikut Sedangkan anggarannya. penyusunan Rencana Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), harus telah rampung sebelum dimulainya kegiatan pembelajaran dan penyusunan laporan pertanggung jawaban keuangan madrasah harus dilakukan pada akhir tahun pembelajaran, apabila ada kegiatan keuangan di

 $^{^{197}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

Wawancara dengan Ahmad Washil, Staf Tata Usaha MA.1A. tgl , 07-06-2015 di ruang Staf Madrasah. (Ww.Staf. adm. MA1A, 07-06-2015).

luar itu maka harus disetujui oleh kepala madrasah melalui rapat terbatas bersama para staf kependidikan". ¹⁹⁹

Pernyataan di atas sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala bidang administrasi bahwa dalam mengajukan suatu program harus jelas dan transparan karena anggaran secara umum telah tercatat dalam RAPBM di bendahara. Beliau mengatakan:

"dalam menggunakan keuangan madrasah kami para staf harus mengikuti prosedur dan mekanisme yang telah ditetapkan yaitu menggunakan anggaran yang telah tercatat dalam RAPBM. Jadi, kami para staf tidak secara mudah minta ke bendahara untuk kegiatan tertentu pada bidang kerja kami".

Terkait kompetensi bidang sarana prasarana, bahwa staf harus memahami dan merumuskan kebutuhan terkait sarana prasarana dan melaporkan kepada kepala madrasah, dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan staf sarana prasarana, beliau mengatakan:

"sebagai Staf sarana prasarana saya dan anggota saya harus memahami peraturan administrasi sarana dan prasarana, menyusun rencana kebutuhan, menyusun rencana pemanfaatan sarana operasional madrasah, menyusun rencana perawatan seperti mencatat sarana yang ada dan merawat dengan baik dengan cara diawasi/dikontrol setiap kesempatan". ²⁰¹

Sedangkan terkait dengan kemampuan staf kependidikan bidang humas dalam menjalankan tugasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak A. Rofiq, M.PdI, selaku kepala humas yang mengatakan:

²⁰⁰ Wawancara dengan Abdul hamid AF, Kepala bidang Administrasi, tgl, 06-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.Ka.adm. MA1A, 06-06-2015).

 $^{^{199}}$ Wawancara dengan Bendahara Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 08-06-2015 di ruang $\,$ staf Madrasah. (Ww.Bendahara. MA1A, $\,$ 08-06-2015).

 $^{^{201}}$ Wawancara dengan Subaidi, S.Ag. Waka Sarana Prasarana MA.1A, tgl , 06-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.waka.Sarpras. MA1A, 06-06-2015).

"sebagai kepala Staf dan teman-teman anggota humas saya harus membantu kelancaran kegiatan komite madrasah, keterlibatan pemangku kepentingan merencanakan program (stakeholders), membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga masyarakat, mempromosikan madrasah dan mengkoordinasikan, penelusuran tamatan, melayani tamu madrasah". 202

Tabel. 4.4. Kegiatan Kerjasama Madrasah dengan Masyarakat

No.	Nama Kegiatan	Waktu	Sasaran	Penaggung jawab
1	Temu Alumni	tiap awal tahun	Orang tua siswa dan Alumni	Kepala Madrasah
2	Pengabdian melalui pendelegasian siswa	Akhir Tahun selama 1 Bulan	Siswa, Guru dan Tokoh Masyarakat	Waka. Siswa
3	Haflatul Imtihan	Akhir Tahun	Sisw <mark>a,</mark> Masyarakat	Waka. Siswa
4	Pendayagunaa <mark>n</mark> Sarana Prasarana	Kondisional	Mas <mark>yar</mark> akat	Waka. Sarpras
5	Peringatan Hari Besar Islam	Setiap Momen Hari Islam	Guru, Siswa dan Masyarakat	Waka. Humas

Sumber: Dokumen Kantor Madrasah Aliyah 1 Annuqayah.

Sebagai petugas tata usaha atau administrasi madrasah, staf tata usaha harus memahami bidang surat menyurat dan arsip atau dokumen sebagaimana disampaikan anggota staf tata usaha yang mengatakan:

"selaku Staf tata usaha saya harus memahami peraturan bidang dokumentasi, melaksanakan program kesekretariatan, membuat program Kebersihan, Kesehatan, Keindahan, Ketertiban, Keamanan, Kekeluargaan, dan Kerindangan (7K), dan menyusun laporan". ²⁰³

 $^{^{202}}$ Wawancara dengan Ahmad Rofiq, M.PdI, Waka. Humas Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 04-06-2015 di ruang Guru. (Ww.waka.Hum. MA1A, 04-06-2015). 203 Wawancara dengan Ahmad Washil, Staf Tata Usaha MA.1A. tgl , 07-06-2015 di ruang Staf Madrasah. (Ww.Staf. adm. MA1A, 07-06-2015).

Sedangkan dalam bidang kesiswaan, administrasi staf kesiswaan telah dilaksanakan dengan baik. Seperti ungkapan kepala bidang kesiswaan yang mengatakan:

"Saya dan anggota Staf Kesiswaan melaksanakan administrasi kesiswaan, mengurus penerimaan siswa baru, mengadakan orientasi siswa baru, menyusun program pengembangan diri siswa, menyiapkan laporan kemajuan belajar siswa". ²⁰⁴

Di antara kegiatan pengembangan diri pada bidang kesiswaan yang telah dilaksanakan oleh siswa di MA. 1 Annuqayah peneliti mendapatkan dokumen sebagai berikut:

Tabel: 4.5. Kegiatan Pengembangan Diri Siswa MA 1 Annuqayah

No	Nama K <mark>egi</mark> atan	Waktu	Peserta
1	MOS	Awal tahun	Siswa baru
2	Pramuka	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
3	PMR	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
4	Kelompok Musik Islami	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
5	Sanggar Budaya	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
6	Class Meeting	Tengah Semester	Semua Siswa
7	Club Olahraga Bola Futsal	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
8	Club Olahraga Sepak Bola	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
9	Perayaan Hari Raya Islam	Kondisional	Semua Siswa
10	Studi Comperative	Kondisional	Sebagian Siswa
11	Tasyakkuran dan Istighasah	Kondisional	Semua Siswa
12	OSIS		Semua Siswa
13	Pendidikan & Pelatihan	Kondisional	Semua Siswa
	Dasar		
14	Kegiatan Lepas Pisah	Akhir tahun	Semua Siswa

Sumber: Data Dokumen Kantor MA 1 Annuqayah

Dalam menyusun laporan kepala sekolah menegaskan bahwa pelaporan dilakukan dalam setiap kegiatan, berikut ungkapan beliau:

²⁰⁴ Wawancara dengan Khairul Alim, S.PdI. Wakil Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl, 04-06-2015 di kantor MA 1A. (Ww.waka.Sis. MA1A, 04-06-2015).

"staf sudah saya rekomendasikan untuk melaporkan program kerja baik perencanaan maupun pelaksanaannya yang kemudian saya evaluasi. terkait waktunya setiap ada program baik perencanaan maupun pelaksanaan langsung memberi laporan pada saya. Kecuali laporan yang memang berjangka seperti Rancangan Kerja Madrasah di awal tahun dan LPJ akhir tahun".

Dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa laporan langsung kepada kepala madrasah bersifat menyeluruh artinya dalam setiap program kerja harus berdasarkan pengetahuan dan persetujuan kepala madrasah.

Sedangkan dalam kegiatan penyusunan kurikulum staf harus menyiapkan berbagai administrasi kurikulum sebagaimana ungkapan kepala madrasah dalam wawancaranya kepada peneliti bahwa:

"Staf bidang Kurikulum harus bisa melaksanakan administrasi kurikulum, menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Isi, menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Proses, menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Kompetensi Lulusan, menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Penilaian Pendidikan".

Penyusunan silabus dan RPP yang dilaksanakan dengan para guru muatannya disesuaikan dengan Standar Nasional Pendidikan. hal ini disampaikan oleh seorang Guru Bapak Noer Musthafa, S.Sos yang ditemui peneliti yang mengatakan:

"Dalam penyusunan Kurikulum para guru bekerja sama dengan staf kurikulum untuk menyiapkan administrasi Standar Isi, Proses, SKL dan standar penilaian. Dalam hal ini saya dan teman-teman guru harus memahami betul apa yang akan kami muat dalam RPP dan silabus dan menyiapkan SKM materi tertentu serta metode dan mekanisme penilaian yang akan kami lakukan di kelas terkait materi Kami". ²⁰⁶

Wawancara dengan Moh. Noer, S.Sos, Guru IPS Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 04-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.GIPS. MA1A, 04-06-2015).s

 $^{^{205}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

Tabel: 4.6. Standar Ketuntasan Minimal Siswa Madrasah

	Mata Pelajaran			Kelas	/ KKN	1	
No		2	X	Σ	ΚI	Σ	ΚΙΙ
1	Pendidikan Agama	80	80	85	85	90	90
2	Pendidikan Kewarganegaraan	76	76	78	78	80	80
3	Bahasa dan Sastra Indonesia	78	78	80	80	85	85
4	Bahasa Inggris	75	75	77	77	79	79
5	Matematika	75	75	77	77	79	79
6	IPA NALI	75	75	77	77	79	79
6	IPS	76	76	75	75	75	75
8	Seni Budaya	78	78	75	75	75	75
9	Pendidikan Jasmani, Olah Raga dan Kesehatan	78	78	75	75	75	75
10	Teknologi Informasi dan Komunikasi	76	76	75	75	75	75
11	Belajar Tilawatil Qur'an	80	80	85	85	85	85
12	Muatan Lokal	76	76	80	85	85	85

Sumber: Data Dokumen Kantor MA 1 Annuqayah.

Di madrasah Aliyah 1 Annuqayah staf layanan khusus yang dimaksud adalah pembantu umum. pembantu umum bertugas membantu mengkoordinasikan petugas kebersihan, keamanan, penjaga sekolah pengemudi dan pesuruh, serta petugas khusus Guru BK dan penjaga perpustakaan, sebagaimana peneliti dapatkan informasi dari pembantu umum yaitu Bapak Zainuddin yang mengatakan:

"staf bidang layanan khusus bertugas mengkoordinasikan penjaga madrasah, tenaga kebersihan, pengemudi, dan pesuruh, layanan konseling, laboratorium, dan perpustakaan. Masing-masing memiliki satu orang petugas yang dibantu oleh staf dan siswa". ²⁰⁷

 $^{^{207}}$ Wawancara dengan Pembantu Umum Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang $\,$ staf Madrasah. (Ww.PU. MA1A, $\,$ 08-06-2015).

Dalam menunjang efektifitas pembelajaran, staf kependidikan harus dapat mengoperasikan komputer dan menjaring informasi dari berbagai media terkait informasi yang sedang berkembang melalui media internet dan komunikasi lainnya. Hal itu disampaikan oleh anggota staf tata usaha Nurhamzah, S,PdI yang mengatakan:

"Staf kependidikan harus bisa memanfaatkan komputer untuk kelancaran pelaksanaan administrasi madrasah dan mendokumentasikan data dan arsip lembaga madrasah serta menjaring informasi dari berbagai media seperti Internet untuk kemajuan lembaga". ²⁰⁸

Sedangkan berkaitan dengan kompetensi manajerial bagi kepala tenaga kependidikan madrasah adalah kepala staf harus mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja kondusif, membina staf, mengelola konflik, menyusun laporan. Hal itu disampaikan kepala madrasah dalam wawancara dengan peneliti yang mengatakan:

"kepala masing-masing bidang atau wakil saya harus bisa membantu merencanakan, mengkoordinasikan pelaksanaan dan mendokumentasikan hasil pemantauan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan".²⁰⁹

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang anggota staf administrasi berkaitan dengan pengorganisasian anggota, penyusunan

Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

²⁰⁸ Wawancara dengan Moh. Nurhamzah, S.PdI. Anggota staf Administrasi MA 1 Annuqayah, tgl. 04-06-2015, di ruang staf administrasi. (Ww.Staf. adm. MA1A, 04-06-2015).

program dan laporan kerja, Bapak A. Washil, dalam sesi wawancara dengan peneliti mengatakan:

"sebelum melakukan program kegiatan tertentu kepala staf menentukan prioritas lebih dahulu, melakukan administrasi uraian tugas penugasan, menyusun tenaga, memberikan pemahaman tupoksi anggotanya, menyesuaikan rencana kerja dengan kemampuan anggota, menggunakan pendekatan persuasif untuk mengkoordinasikan staf, memberi inisiatif dalam pertemuan staf, meningkatkan dengan anggota keefektifan mengakomodasi ide-ide staf, dan berupaya menjabarkan dan menjelaskan kebijakan organisasi." 210

Dalam memimpin anggota staf, wakil kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah pada masing-masing bidang harus dapat staf dengan memberi arahan kerja, memotivasi staf dengan penghargaan dan teguran, memberdayakan staf dengan mengikut sertakan dalam sebuah pertemuan. Sedangkan dalam Mengambil keputusan, kepala staf harus mengidentifikasi masalah, merumuskan masalah, menentukan tindakan yang tepat, memperhitungkan resiko dan berupaya mengambil keputusan partisipatif. Hal itu disampaikan anggota staf Bapak Nur hamzah, S.PdI yang mengatakan:

"Dalam memimpin kepala staf melakukan berbagai pendekatan dengan para bawahannya agar tercipta komunikasi yang baik yaitu dengan mendengarkan aspirasi anggotanya dan melakukan klarifikasi terhadap berbagai masalah yang timbul serta menciptakan keharmonisan dalam bekerja dengan membentuk suasana kondusif". 211

²¹¹ Wawancara dengan Moh. Nurhamzah, S.PdI. Anggota staf Administrasi MA 1 Annuqayah, tgl. 04-06-2015, di ruang staf administrasi. (Ww.Staf. adm. MA1A, 04-06-2015).s

 $^{^{210}}$ Wawancara dengan Ahmad Washil, Staf Tata Usaha MA.1A. tgl , 07-06-2015 di ruang Staf Madrasah. (Ww.Staf. adm. MA1A, 07-06-2015).

Kepala staf telah Menciptakan iklim kerja kondusif, menciptakan hubungan kerja harmonis, melakukan komunikasi interaktif, menghargai pendapat rekan kerja, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, memberdayakan aset organisasi berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dana, dan sumber daya lainnya secara tepat guna dan efisien. Hal itu disampaikan oleh kepala madrasah dalam sesi wawancara dengan peneliti, beliau berkata:

"wakil kepala madrasah harus menciptakan suasana yang nyaman bagi anggota stafnya, melakukan komunikasi secara terbuka dan hangat, dan mau mengikutkan anggotanya pada kegiatan yang berguna dan bermanfaat seperti aktif di organisasi kemasyarakatan selama tidak menggangu tugasnya di madrasah". ²¹²

Kepa<mark>la staf atau wakil kepala madr</mark>asah Aliyah 1 Annuqayah telah membina staf dengan memantau pekerjaan staf, menilai proses dan hasil kerja, memberikan umpan balik, melaporkan hasil pembinaan dan mengelola konflik dengan mengidentifikasi sumber konflik, mengidentifikasi alternatif penyelesaian, menggali pendapat-pendapat, memilih alternatif terbaik Menyusun serta laporan dengan mengkoordinasikan penyusunan dan mengendalikan laporan.

Dari beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemahaman kepala madrasah tentang profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah meliputi: 1) Kualifikasi akademik yang telah lulus dari S1. 2) Penguasaan Aspek Profesionalisme Guru, dan 4) Aspek profesionalisme

²¹² Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

Tenaga kependidikan. hal itu sesuai dengan standar profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan yang tercantum dalam UU Permendiknas No.74 Tahun 2008 tentang Profesionalisme Guru meliputi: Kualifikasi, Kompetensi Guru dan tenaga kependidikan.

Tabel: 4.7. Kompetensi Tenaga Kependidikan MA 1A.

No	Kompetensi	Aspek Kompetensi	Temuan Penelitian
2	Kepribadian	Punya Sikap Keteladanan, Mandiri, Optimis, Disiplin Mampu melaksanakan bidang Administrasi Kurikulum, Kesiswaan, Sarana prasarana, Keuangan, Hubungan Masyarakat, dokumentasi dan mampu menggunakan Tekhnologi serta	 Memberi contoh disiplin sikap dan etos kerja Pengembangan Kurikulum KTSP Kegiatan Kesiswaan Optimalisasi Sarana prasarana Mekanisme Keuangan Kegiatan Humas Laporan Kegiatan Pengoperasian Komputer dan
		layanan khusus Mampu Bersosialisasi	Internet • Membentuk iklim kerja
3	Sosial	dengan baik	kondusif • Kerja sama Tim
4	Manajerial	Mampu memimpin dan Mengambil keputusan	Melakukan pembinaan dan penataan aset secara efektif dan efisien

Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas terkait pemahaman kepala MA 1 Annuqayah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan dapat dilihat dalam Tabel Berikut:

Tabel: 4.8. Pemahaman Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan Kepala MA 1 Annuqayah.

No	Fokus Penelitian	Sub Fokus	Indikator Pemahaman	Pemahaman Kepala
1	Pemahaman Kepala Madrasah Pada Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan	Kualifikasi Kompetensi	Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah Mempertahankan Guru dan Staf senior yang telah lama mengabdi walaupun tidak memiliki kualifikasi pendidikan S1. Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah melaksanakan program peningkatan dan pengembangan SDM dan SDA yang dimiliki dengan cara meningkatkan kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial, dan profesional Guru serta meningkatkan kompetensi kepribadian, sosial, teknis dan Manajerial Tenaga kependidikan.	Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensinya dalam rangka mencapai Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional.

B. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan di lembaga madrasah aliyah 1 Annuqayah sesuai tugas pokok dan fungsinya adalah menerapkan Strategi Pra Jabatan, Strategi Pasca atau dalam Jabatan, yang dapat diuraikan meliputi:

1. Masa Pra Jabatan

Sikap profesional dapat dilakukan selama dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan). Dalam pendidikan pra jabatan, kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah melakukan: 1) Mendidik berbagai ilmu pengetahuan, 2). Mengembangkan Sikap dan keterampilan 3). Memberikan pelatihan aplikasi dan penerapan ilmu dan keterampilan. 4) Pendampingan kepada Calon Guru dan Staf

Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan untuk masa pra jabatan atau sebelum menjabat resmi sebagai Guru atau Tenaga kependidikan adalah pendampingan calon guru dan staf. hal ini sesuai dengan informasi dari M. Washil, salah satu anggota staf madrasah Aliyah 1 Annuqayah yang mengatakan;

"Kepala madrasah melakukan rekrutmen Guru dan Tenaga kependidikan dengan model kaderisasi Guru dan tenaga kependidikan. seperti saya sendiri saat ini adalah sebagai petugas

,

 $^{^{213}}$ Udin Syaifudin Said, $Pengembangan\ Profesi\ Guru,$ (Bandung: alfabeta, 2009), hal. 103

yang diperbantukan dalam masa pra jabatan sebagai staf tata usaha. Ya saya tidak tahu mas, apakah saya nanti terus menduduki posisi ini atau dipindah ke bidang lain. Hanya saja kepala madrasah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada saya untuk melakukan tugas saya saat ini dan mengikutkan saya dalam berbagai kegiatan untuk meningkatkan kompetensi saya sebagai tenaga administrasi dan sebagai petugas yang diperbantukan saya selalu mendapat perhatian yang lebih dari kepala madrasah, perhatian lebih maksudnya adalah pendampingan kepala madrasah kepada saya cukup saya rasakan daripada staf yang sudah menjabat secara tetap "214"

Untuk memperoleh informasi yang lebih jelas, peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah terkait dengan sistem rekrutmen Guru dan Tenaga kependidikan di madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan beliau mengatakan;

"untuk program rekrutmen Guru dan Tenaga kependidikan di sini memang tidak melakukan rekrutmen dari luar. Akan tetapi saya lakukan dengan merekrut Alumni MA 1 A yang sudah lulus dan masih melanjutkan kuliahnya. Sistem kerjanya adalah membantu petugas tetap untuk belajar dan mengabdi di sini dengan harapan loyalitas pada lembaga semakin meningkat. Dan Alhamdulillah, dengan begitu sudah banyak staf dan Guru yang saya jadikan Guru dan Staf tetap dan saya rasa sangat baik untuk kemajuan lembaga ke depan dari kualitas maupun kuantitas."

Selanjutnya terkait dengan hal itu peneliti mempertanyakan kebijakan tersebut kepada kepala madrasah dan beliau mengatakan;

"kebijakan seperti ini memang telah sejak lama dilakukan oleh kepala madrasah sebelum saya dan menjadi kebijakan lembaga. jadi, buat apa saya merubahnya. Hanya mungkin dalam sistem pengawasannya saja harus lebih efektif. Saya kira hal seperti ini tidak ada masalah di lembaga ini bahkan saya rasa cukup

²¹⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 14-06-2015).

 $^{^{214}}$ Wawancara dengan Ahmad Washil, Staf Tata Usaha MA.1A. tgl , 07-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.staf. adm. MA1A, 07-06-2015).

membantu lembaga dalam masalah peningkatan kualitas dan kuantitas ke depan." ²¹⁶

Dari beberapa pemaparan di atas dapat dipahami bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah adalah melakukan rekrutmen terhadap Alumni dan mendorong dan membina Guru dan staf yang diperbantukan untuk meningkatkan kompetensinya dan bekerja dengan baik.

Tabel: 4.9. Data Guru yang diperbantukan di MA. 1 A.

No	Nama Guru	Perguruan Tinggi	Posisi Jabatan
1	A. Washil	INSTIK Annuqayah	Pembantu TU
2	Moh. Hasyim	INSTIK Annuqayah	Guru Piket
3	Moh. Subahri	INSTIK Annuqayah	Guru Piket
4	Ahmad Rosidi	INSTIK Annuqayah	Laboran
5	Taufiqurrahman	INSTIK Annuqayah	Staf Perpustakaan
6	Abdurrahman Wahid	INSTIK Annuqayah	Guru Piket

Sumber: Dokumen Kantor MA.1A.

2. Pasca atau dalam Jabatan

Dalam meningkatkan profesionalisme guru dan Tenaga kependidikan di Madrasah aliyah 1 Annuqayah pada Guru dan staf yang sudah menjabat sebagai Guru di madrasah Aliyah 1 Annuqayah adalah meliputi: 1) Program penyetaraan dan Sertifikasi. 2). Musyawarah Guru Mata Pelajaran 3). Simposium Guru. 4). Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah. 5). Mengadakan Study Comperative dan Rekreasi. 6). Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi. 7) Melaksanakan Program supervisi.

 $^{^{216}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 14-06-2015).

Hal tersebut di atas, sebagaimana disampaikan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dalam wawancaranya dengan peneliti, beliau mengungkapkan;

"peningkatan profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan untuk Guru yang sudah menjabat sebagai guru atau staf tetap di madrasah aliyah 1 Annuqayah adalah dengan program sertifikasi guru, mengikutkan pada kegiatan peningkatan kompetensi seperti pendidikan dan pelatihan, Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan mendorong untuk berpartisipasi dalam organisasi kemasyarakatan selama tidak mengganggu kepada tugas mereka sebagai Guru dan Staf di madrasah aliyah 1 Annuqayah."

Berikut adalah dokumen sebagian data Guru dan Staf yang telah disertifikasi dan menjadi Guru tetap di Madrasah Aliyah 1 Annuqayah yang bertugas secara tetap di lingkungan Madrasah.

Tabel: 4.10. Data Guru dan Staf MA 1 A yang telah disertifikasi

No	Nama Guru	Jabatan	Materi Pegangan
1	Washil	Staf TU	B.Indonesia
2	Subaidi, S.Ag	Ka. Jurusan IPS	Matematika
3	Usman, M.PdI	Ka. Kurikulum	PPKN
4	Nur Hamzah	Staf TU	Bahasa Inggris
5	Moh. Massuha	Bendahara	Aqidah Akhlaq
6	Rofi"ieh	Staf TU	Qur'an Hadits
7	Hasyim, S.PdI	Guru	IPA
8	Abd. Hamid, AF	Ka.TU	Agama
9	Yusri Fath	Guru	IPS
10	Maswari	Wali Kelas	Agama

Sumber: Dokumen Kantor MA.1A.

Selain data di atas, masih terdapat Guru dan Staf kependidikan yang sedang dalam proses penyelesaian dan persiapan untuk mengikuti

 217 Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

sertifikasi Guru dan Staf kependidikan yang akan ditugaskan secara tetap di lingkungan Madrasah Aliyah 1 Annuqayah.

Dari hasil observasi lapangan peneliti mendapatkan dokumen data Guru dan Staf yang telah mengikuti kegiatan pelatihan peningkatan kompetensi Guru dan Tenaga kependidikan.

Tabel: 4.11. Data Guru dan Tenaga Kependidikan yang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

No	Nama	K egiatan	Tempat
	A. RafiQ	W <mark>orkshop Peni</mark> ngkatan	Lingkungan Kantor
1		Profesionalisme Guru	Kementerian
	V	(2013)	Agama Sumenep
2	Q. Wasil	Seminar	Aula Induk KKM,
2		Keadministrasian (2012)	MAN Sumenep
	Rofi'ih	Seminar Pengembangan	Lingkungan
3		Ku <mark>rikul</mark> um (2013)	kementerian
3			pendidikan
			Nasional Sumenep
	Maswari	Workshop Pembuatan	Lingkungan
4		Perangkat Pembelajaran	Mendiknas
	11 40	(2012)	Sumenep
	Semua Guru	Workshop Peningkatan	Aula Madrasah
5	1/ //	Profesionalisme Guru	Aliyah 1
		(2013)	Annuqayah

Sumber: Dokumen Kantor MA. 1 Annuqayah.

Sebagai Edukator dan Motivator Kepala Madrasah berupaya mendorong dan membimbing Guru dan staf untuk mengembangkan bakat dan minatnya. Oleh karena itu, peneliti bertanya kepada salah satu guru Bapak Habiburrahman yang aktif dalam karya tulis untuk menanyakan sejauh mana perhatian kepala madrasah terhadap karya tulis. Beliau mengatakan:

"apabila diantara guru-guru yang mempunyai bakat tulis menulis beliau menyarankan untuk selalu berkiprah dalam berkarya. Sering saya sendiri mendapat pujian dari beliau sebab tulisan saya sering di muat di surat kabar dan majalah. Alhamdulillah saya sendiri yang ikut saran beliau sering dengan mengirim karya dan di muat di beberapa surat kabar, manfaatnya juga menjadi motivasi bagi siswa saya" 218

Dalam meningkatkan profesionalisme guru kepala madrasah juga menyarankan agar para guru dan staf mengikuti organisasi profesi seperti aktif dalam komunitas tenaga kependidikan profesional dan organisasi kemasyarakatan. Hal itu dilakukan oleh beberapa guru yang aktif dalam organisasi masyarakat dan menjadi tokoh masyarakat di lingkungannya seperti membantu pengurus pesantren dalam menyampaikan dakwah. Hal itu disampaikan kepala madrasah yang mengatakan:

"selain mengadakan sharing pengetahuan antar guru dan staf (Simposium Guru), keterlibatan mereka sebagai tokoh dan pimpinan di lingkungan masyarakat mereka sendiri seperti menjadi pengurus lembaga dan pemimpin organisasi kemasyarakatan adalah merupakan bukti peningkatan profesionalisme mereka".²¹⁹

Dari pemaparan di atas, peneliti mendapatkan beberapa dokumen yang mendukung terhadap pernyataan di atas yaitu data Guru dan Staf yang aktif di beberapa organisasi profesi.

Keikutsertaan Guru dan Staf dalam organisasi kemasyarakatan dianggap perlu sebagai sebuah kerjasama untuk mensosialisasikan beberapa hal terkait dengan madrasah yang dapat memberikan kontribusi pada Masyarakat sebagai stek holder Madrasah.

Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

 $^{^{218}}$ Wawancara dengan Habiburrahman, S.PdI, Guru MA 1 Annuqayah, tgl , 04-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.GIPS. MA1A, 04-06-2015).

Tabel: 4.12. Data Guru dan Staf yang Aktif di Organisasi Profesi

No	Nama Guru	Jabatan	Organisasi Profesi
1	Ach. Washil	Staf Administrasi	Pengurus Pesantren
2	Sarbini, S.Ag	Guru	Pengurus Cabang NU
3	Usman, M.PdI	Waka. Kurikulum	Pengurus KKM
4	Nur Hamzah	Staf Administrasi	Pengurus Pesantren
5	Moh. Massuha	Bendahara	Pengurus Pesantren
6	Drs.KH. Muzakki	Guru	Pengasuh Pesantren
7	K. Ali Tsabit	Guru	Tokoh Masyarakat
8	Drs. Abd. Razak	Guru	Tokoh Masyarakat

Sumber: Dokumen Kantor MA. 1 Annuqayah.

Dalam mengikuti organisasi profesi lain, kepala madrasah menyarankan agar kegiatan pendidikan di madrasah senantiasa diutamakan. Sehingga keikut sertaan mereka itu hanya bersifat ekstra.

Demikian juga terkait dengan strategi lain peningkatan profesionalisme guru dan Tenaga kependidikan sebagaimana dijelaskan salah seorang staf administrasi yang mengatakan:

"Untuk mengisi waktu libur misalnya staf dan sebagian guru mengadakan studi comperative dan rekreasi yang salah satunya pernah ke MAN 3 Malang hal itu dilakukan agar dapat ilmu dan penyegaran dari kegiatan-kegiatan selama kurun waktu satu tahun ajaran". ²²⁰

Selain strategi di atas, dalam upaya meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan kepala Madrasah sebagai Supervisor juga melaksanakan program supervisi kepada Guru dan staf sebagaimana dipaparkan kepala madrasah Bapak K. Muhammad Ali Fikri, M.PdI. dalam wawancara dengan peneliti yang mengatakan:

 $^{^{220}}$ Wawancara dengan Ahmad Washil, Staf Tata Usaha MA.1A. tgl , 07-06-2015 di ruang $\,$ staf Madrasah. (Ww.staf. adm. MA1A, 07-06-2015).

"Untuk meningkatkan profesionalisme guru dan staf saya melaksanakan program supervisi terhadap guru dan staf yaitu dengan kunjungan kelas dan evaluasi hasil kerja staf madrasah sedangkan pelaksanaannya dilakukan setelah kegiatan itu dilaksanakan". ²²¹

Dari pemaparan tersebut di atas, peneliti melakukan observasi untuk mendapatkan data yang dapat mendukung terhadap informasi tersebut, salah satunya adalah data tentang pelaksanaan program supervisi yang telah dilaksanakan oleh pengurus madrasah.

Tabel: 4.13. Jadwal Kegiatan Supervisi Kepala MA 1 Annuqayah.

No.	Bulan/ Minggu ke	Nama Guru yang disupervisi	Mata Pelajaran	Supervisor
1	Sept/M-4 Nop M-4	Abd. Aziz, S.HI	Fiqih	Kepala/Waka. Kurikulum
2	Sept M2 Nop M2	Zainuddin	Ba <mark>h</mark> asa M <mark>ad</mark> ura	Kepala/Waka. Humas
3	Sept M-4 Nop M-4	Faisol Amin, S.PdI	PPKN	Kepala/ Waka. Kesiswaan
4	Okt M-2 Des M-2	Maswari, S.PdI	Bahasa Indonesia	Kepala/ Waka. Sarpras
5	Okt M-1 Des M-1	Romaiki Hefni, S.SyI	Aqidah Akhlaq	Kepala/ Waka. BK
6	Okt M-2 Des M-2	Nasihul Umam, S.Ud	Pendidikan Agama Islam	Kepala/ Guru Senior
7	Okt M-3	Mistharun, S.ag	Biologi	Kepala/ Waka. Kesiswaan
,	Des M-3	Mistharun, S.ag	Fisika	Kepala/ Waka. Kurikulum
8	Des M-4 Okt M-4	Noer, S.Sos	Ekonomi	Kepala/ Waka. Sarpras
9	Okt M-1 Des M-1	Suyudi, S.PdI	Sosiologi	Kepala/ Waka. Humas

Sumber: Dokumen Kantor MA. 1 Annuqayah.

-

²²¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 02-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA1A, 02-06-2015).

Sedangkan untuk Supervisi hasil kerja staf oleh kepala madrasah di Madrasah Aliyah 1 Annuqayah adalah dilaksanakan setelah pelaksanaan kegiatan untuk kemudian diadakan tindak lanjut kegiatan serta dalam rangka sebagai acuan pengambilan keputusan.

Selanjutnya untuk memberikan penjelasan yang lebih rinci tentang upaya kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan, dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tabel: 4.14. Upaya Kepala MA. 1 Annuqayah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan

	5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1				
No	Fokus	Sub Fokus	Strategi		
110	rokus	Sub Fokus	Pra Jabatan	Pasca Jabatan	
		Edukator	Bimbingan dan pembinaan khusus serta pendampingan calon guru dan staf	Mengikutkan Pelatihan, Workshop, MGMP	
	1 2	Manajer	Memberikan perhatian khusus terkait tugas yang dilakukan	Mengikutkan Sertifikasi Guru	
	Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan	Administrator	Mengatur Administrasi dan kelengkapan Guru dan Staf	Mempersiapkan Administrasi dan kelengkapan Guru dan Staf	
2		Supervisor	Mengadakan Penilaian Kinerja	Program Supervisi	
		Leader	Mengawasi dan memberikan kebebasan berpendapat	Mengawasi dan memberikan kebebasan berpendapat	
		Inovator	Inovasi pembelajaran dalam Kelas dan Ruang Kelas	Mengikuti Organisasi Profesi lain	
		Motivator	Mendorong dan Melakukan program reward dan punish untuk Guru dan Staf	Karya ilmiyah Mengadakan Studi Comperative dan rekreasi	

C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan

Strategi yang dilakukan kepala madrasah sebagai seorang Pemimpin untuk meningkatkan profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan di lembaga madrasah aliyah 1 Annuqayah adalah meliputi:

1. Mendengar (listening)

Dalam kepemimpinannya Kepala MA 1 Annuqayah selalu bersikap bijaksana dalam menghadapi bawahannya sehingga komunikasi dapat terjalin dengan baik dan efektif yaitu dengan mendengarkan aspirasi dari seluruh Guru dan staf yang dipimpinnya. Sebagaimana ungkapan salah satu Staf administrasi yang mengatakan:

"Dalam kepemimpinannya kepala madrasah terkenal baik, tegas, jujur dan bertanggungjawab terhadap tugas dan kewajibannya. Beliau berani mengambil resiko bahkan di awal kepemimpinannya beliau sempat tidak disenangi oleh sebagian guru dan staf karena dianggap melakukan hal-hal yang tidak benar dalam kebijakan dan keputusan yang diambilnya. Akan tetapi perlahan-lahan beliau mulai dipercaya dan diperhitungkan sebab beliau memahami betul kondisi guru dan staf waktu itu dan beliau mampu melakukan komunikasi dengan baik dengan pihak yang kurang suka pada beliau."

Dari ungkapan di atas dapat dipahami bahwa Kepala madrasah ketika dihadapkan pada dua pihak yang pro maupun kontra beliau mampu melakukan komunikasi dengan baik dengan mereka.

 $^{^{222}}$ Wawancara dengan Ahmad Washil, Staf Tata Usaha MA.1A. tgl , 07-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.staf. adm. MA1A, 07-06-2015).

Dalam kesempatan berbeda juga dapat dipahami ketika peneliti melakukan diskusi dengan kepala madrasah beliau mampu menyimak dan memberikan jawaban yang dapat dipahami oleh peneliti.

2. Mengklarifikasi (clarifying) dan Mempresentasikan (presenting)

Kepala madrasah sebagai pemimpin di MA 1 Annuqayah tentu mengalami dan mendapati perbedaan pendapat dengan bawahannya. Demikian pula terkait dengan kebijakan dan pelaksanaan kegiatan di lembaganya. Kepala MA 1 Annuqayah akan melakukan klarifikasi terhadap pernyataan dan sikapnya untuk dipahami bawahannya dan tak jarang harus dapat menjelaskan secara komperehensif kepada mereka. seperti ungkapan salah satu Guru yang mengatakan:

"sebagai seorang pemimpin kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah mampu menjalankan tugasnya dengan baik, dengan kesabaran beliau mulai awal beliau menjadi kepala banyak tantangan yang dihadapi mulai dari pertentangan dengan guru termasuk saya dan guru senior lainnya yang tidak setuju dengan kebijakannya, akan tetapi beliau menjelaskan pada saya dan kawan-kawan guru lainnya mengapa beliau membuat keputusan demikian, dan akhirnya saya dan kawan-kawan memahami dan mau menerima serta menjalankan arahan dan dorongan beliau terkait dengan berbagai keputusan yang diambilnya," 223

Hal yang demikian di atas, dapat peneliti saksikan pada saat melakukan observasi yang mana kepala madrasah memberikan penjelasan tentang keputusan pemberian sanksi pada siswa yang kurang aktif, yang mana pada mulanya dianggap sebagai tindakan anarkis.

Wawancara dengan Mistharun, Guru Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 04-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.GIPA. MA1A, 04-06-2015).

3. Mendorong (*Encouraging*)

Dorongan Kepala madrasah kepada seluruh Guru dan Staf kependidikan di MA 1 Annuqayah berupa tindakan langsung atau tidak langsung, yang secara langsung adalah sebagaimana dikatakan salah seorang Guru yang menagatakan:

"Kepala madrasah sering menemui saya dan kawan-kawan Guru di sini untuk memberikan motivasi dan arahan serta memuji kami jika pemahaman kami sesuai dengan visi misi lembaga dan mengarahkan kami jika tidak sesuai dengan visi misi lembaga" 224

Dorongan yang bersifat tidak langsung adalah sikap dan perilaku kepala madrasah yang mencerminkan keteladanan yang tinggi serta dedikasinya untuk lembaga. sehingga para bawahannya menaruh simpatik dan hormat yang berpengaruh pada tingginya semangat kerjanya sebagaimana peneliti saksikan pada saat melakukan aktifitas penelitian.

4. Negosiasi (negotiating)

Dalam melaksanakan program kegiatan tertentu pasti ada kendala dan tantangannya. Sehingga kepala madrasah harus mampu melakukan negosiasi dengan bawahannya misalnya dalam keterbatasan tenaga yang dialami Guru dan Staf di MA 1A, sebagaimana disampaikan salah satu staf yang mengatakan:

"untuk peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru yang akan berpengaruh pada kinerjanya kepala madrasah selalu melakukan komunikasi dengan saya dan teman-teman staf lainnya serta sebagian guru untuk selalu bersabar dan mendasarkan kinerja pada

 $^{^{224}}$ Wawancara dengan Mistharun, Guru Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl , 04-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.GIPA. MA1A, 04-06-2015).

pengabdian. Memang sih mas, saya dan teman-teman yang jadi pengurus tetap di sini kebagian tugas yang lebih berat dari guru biasa. Akan tetapi melihat kinerja kepala madrasah yang selalu mendampingi dan mengawasi saya dan teman-teman akhirnya kami semua bisa memaklumi."²²⁵

Dari uraian diatas, dapat dipahami bahwa pendekatan individu kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah dilakukan dengan negosiasi yang tidak bersifat materi tapi bersifat humanis dan mendahulukan kepentingan bersama yang mampu ditangkap oleh bawahannya sehingga bawahannya mampu merespon keinginan kepala madrasah secara baik.

Sebagai bukti bahwa kepala madrasah mampu melakukan negosiasi yang baik adalah kehadiran kepala madrasah di tengah-tengah para bawahan yang mereka ada dalam suasana dan kondisi yang dibutuhkan oleh bawahannya.

5. Mendemonstrasikan (demonstrating) dan Memecahkan masalah (problem solving)

Dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinannya kepala madrasah melakukan strategi mempraktekkan langsung dan memberikan pemecahan pada masalah yang dihadapi. Salah satu Guru mengatakan:

"instruksi khusus memang sering dilakukan kepala setiap saya bertemu beliau, misalnya menanyakan kesulitan dalam mengajar kemudian memberikan arahan khusus untuk saya. Dan seringkali beliau mempraktekkan di depan para guru di ruang guru secara demonstrasi di sela-sela jam istirahat Guru."

Wawancara dengan Arifin, S.PdI, Guru dan Wali Kelas MA.1A, tgl, 04-06-2015 di ruang guru Madrasah. (Ww.GIPA. MA1A, 04-06-2015).

 $^{^{225}}$ Wawancara dengan Washil, Anggota staf bidang Adminitrasi, tgl , 06-06-2015 di ruang Staf Madrasah. (Ww.staf.adm. MA1A, 06-06-2015).

Dalam hal ini kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah sebagai pemimpin tidak mampu memberikan pelayanan yang baik dengan memberikan contoh dan solusi permasalahan kepada para Guru dan Staf yang sedang melaksanakan tugasnya. Meskipun demikian, Kepala MA 1 Annuqayah akan selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan sendiri kreatifitas dan keterampilannya selama dalam pengawasan Kepala madrasah.

Hal itu dapat peneliti saksikan dengan melihat beberapa Guru dan Staf yang berkonsultasi kepada Kepala Madrasah terkait tugasnya dalam melayani dan memberikan pemahaman kepada siswa untuk diterapkan.

6. Mengarahkan (directing) dan Memberikan penguat (Reinforcing)

Kepala MA 1 Annuqayah sangat aktif untuk memberikan pengarahan kepada para Guru dan Staf bahkan para Siswa. Hal itu peneliti saksikan dan melakukan wawancara dengan salah seorang siswa yang mengatakan:

"Apabila beliau melihat siswa yang tidak sopan dan tidak rapi misalnya dalam berpakaian dan bertingkah laku pada guru dan teman-temannya, beliau langsung menegur dengan halus dan menanyakan kenapa seperti itu dan sebagainya lalu beliau memberi arahan dengan baik, bahkan saya sendiri pernah beliau tegur karena kurang sopan pada guru dan memaki teman saya. Beliau memanggil saya ke ruangannya dan menyuruh duduk di hadapannya sehingga saya merasa takut dan bersalah walaupun beliau menegur saya tanpa kemarahan sedikitpun, bahkan membimbing saya untuk bersabar dan optimis."

²²⁷ Wawancara dengan Khalili Siswa dan Ketua kelas XII A, Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, tgl, 04-06-2015 di ruang Kelas. (Ww.Kkl. XII A MA1A, 04-06-2015).

Dalam memberikan pengarahan Kepala madrasah seringkali memberikan penguat berupa motivasi dan menanyakan kembali kepada para Guru dan Staf atau para Siswa. Hal itu sering dilakukan kepala madrasah karena bawahannya sudah memahami dan menganggap kepala madrasah sebagai Ahli dalam beberapa hal terkait tugas mereka. seperti yang disampaikan salah satu Guru yang mengatakan:

"Kepala madrasah sangat membantu saya dan guru-guru yang lain dalam melakukan pengembangan kurikulum karena beliau lebih menguasai pedoman pendidikan dan dasar-dasar pengembangan kurikulum serta memahami visi misi madrasah secara mendalam". 228

Selain dari ungkapan di atas, Kepala madrasah memberikan penguat tentang suatu hal dengan memberikan tugas kepada salah seorang Guru yang sudah memiliki pemahaman tentang suatu bidang untuk membuat uraian penjelasan dan contoh yang telah disampaikan pada waktu dan kesempatan yang lain.

Hal itu dapat peneliti saksikan pada saat melakukan penelitian yang melihat kepala madrasah memberikan penjelasan tentang metode pembelajaran kepada salah satu Guru dan kepala meminta untuk membuat uraian tentang aplikasinya setelah metode itu dipraktekkan dan disetorkan kepada kepala madrasah untuk dilakukan koreksi dan tindak lanjut.

²²⁸ Wawancara dengan Moh. Yusri Fath, S.PdI, Guru Madrasah, tgl. 04-06-2015, di ruang Guru. (Ww.GIPS. MA1A, 04-06-2015).

7. Menstandarkan (standardization)

Dalam kepemimpinannya Kepala MA 1 Annuqayah melakukan pengukuran dan pertimbangan yang matang dari hasil evaluasi untuk dibuat sebagai keputusan akhir Misalnya untuk mengangkat Guru dan Staf yang sesuai dengan kompetensinya secara mutlak masih terdapat kesulitan. maka dalam hal ini kepala madrasah melakukan tes kemampuan suatu bidang yang akan ditempati kepada beberapa Guru atau Staf untuk dilakukan pengangkatan dan diberikan Surat Keputusan.

Hal itu dapat dilihat dari proses rekrutmen Guru dan Staf baik Pra jabatan maupun dalam jabatan. sehingga Guru atau Staf yang akan diangkat atau dilakukan rolling Jabatan tidak dapat menyatakan diri untuk berada pada bidang tertentu sebelum dilakukan standarisasi.

Proses standarisasi sendiri bersifat Objektif pada saat dilakukan Tes penempatan atau uji kelayakan akan tetapi keputusan akhir akan berada pada otoritas Kepala madrasah sebagai pemangku kewenangan yang bersifat penuh.

Dari beberapa uraian yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian dari beberapa aspek yang terkait dengan Pemahaman, Upaya dan Strategi kepemimpinan Kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di madrasah Aliyah 1 Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura adalah dalam tabel sebagaimana berikut:

Tabel: 4.15.

Strategi Kepemimpinan Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan MA. 1 Annuqayah.

No Fokus Penelitian	Sub. Fokus	Indikator Kepemimpinan
Strategi Kepemimpina kepala madrasah dala meningkatka profesionalism	Cara sebagai Berikut: n 1. Mendengarkan	 Kepala Madrasah ikut serta dalam berbagai kegiatan atau mewakilkan jika berhalangan Kepala Madrasah memberikan keleluasaan agar Guru dan Staf mengembangkan Kreatifitas dan Keterampilannya. Kepala Madrasah Mendedikasikan diri untuk mengabdi Kepada Lembaga. Mendengarkan Aspirasi bawahan Klarifikasi dan Presentasi Masalah yang terjadi Demonstrasi dan Pemecahan Masalah Guru dan Staf Negosiasi untuk menghadapi Kendala dan tantangan Motivasi yang bersifat Pendekatan dan Arahan langsung Pengarahan dan Penguatan pada setiap Informasi penting Standarisasi Proporsionalitas Tugas

Tabel: 4.16.

Hasil Penelitian Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan MA. 1 Annuqayah.

No	Fokus Penelitian	Sub. Fokus	Temuan Penelitian
1	Pemahaman kepala madrasah tentang profesionalisme	Kualifikasi dan Kompetensi	Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan kemampuan dan meningkatkan kompetensi yang dimilikinya dalam rangka mencapai Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional.
2	Upaya Kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah Melalui Strategi Pra Jabatan dan Dalam Jabatan	 Bimbingan dan pembinaan khusus serta pendampingan calon guru dan staf Sertifikasi Guru Mengikutkan Pelatihan, Workshop, MGMP Simposium Guru Membaca dan Menulis karya ilmiyah Organisasi Profesi lain Mengadakan Studi Comperative dan rekreasi Program Supervisi
3	Strategi Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Strategi Pembinaan dan Gaya kepemimpinan	 Program Supervisi Mendengarkan Aspirasi Klarifikasi dan Presentasi Demonstrasi dan Pemecahan Masalah Negosiasi Motivasi Pengarahan dan Penguatan Standarisasi

B. Paparan Data Kasus Penelitian di MA. Attarbiyah

1. Gambaran Umum MA. Attarbiyah

Nama Sekolah : MA. attarbiyah

No. statistik : 212352910291

Nama Kepala : Haiz, S.PdI

Alamat : Desa Guluk-Guluk Barat, Kecamatan Guluk-

Guluk Kabupaten Sumenep Madura Propinsi

Jawa Timur

a. Sejarah singkat MA. Attarbiyah

- 1. Madrasah Aliyah Attarbiyah Guluk-Guluk sumenep Madura yang berada di dusun Brakas Daja, berdiri Mulai sejak Tanggal 1 Juli tahun 2007 yang berada di bawah Naungan Yayasan Attarbiyah dan Pondok Pesantren Attarbiyah yang terakreditasi C setelah diadakan Akreditasi oleh pihak Departemen Agama pada tahun 2012. Selanjutnya, Madrasah Aliyah Attarbiyah hingga saat ini telah mengeluarkan Alumni lebih kurang 200 Siswa yang merupakan jumlah yang cukup besar dalam skala lembaga yang berada di lingkungan Pedesaan yang masih memiliki keterbatasan. Namun hal itu dengan semangat dan upaya yang dilakukan seluruh pengurus lembaga sedikit demi sedikit dapat diatasi.
- 2. Luas Area: Luas Bangunan: 82x7 m2.
- 3. Batas wilayah : Lokasi Madrasah Komplek PP. Attarbiyah, Jarak kepusat Kecamatan : 10 km. Jarak ke pusat Kabupaten : 37,5 km. Organisasi Penyelenggara: Yayasan PP. Attarbiyah.
- 4. Kepala Sekolah:
 - a) Totok M. Dianto, SE (2007 2012)
 - b) Haiz, S.PdI (2012 2017)

b. Visi, Misi dan Tujuan MA. Attarbiyah

1. Visi

Madrasah yang Inovatif dalam Pendidikan dan Keilmuan berlandaskan Nilai-Nilai Pesantren dan Kearifan Budaya Setempat.

2. Misi

Terbentuknya Siswa-Siswi Berbudi Luhur dan Berbudi Pekerti Mulia (Akhlaqul Karimah), Berprestasi dalam bidang Akademik, Kreatif, Mengabdi Kepada Masyarakat

3. Tujuan

- a) Terwujudnya lulusan yang ber IMTAQ serta Berbudi pekerti luhur
- b) Terwujudnya lulusan yang produktif dan kreatif yang berkualitas dan berprestasi baik secara akademik maupun non akademik.
- c) Terwujudnya lulusan yang mampu mengabdikan dirinya di tengah-tengah masyarakat.
- d) Tercapainya Standar Pendidikan Nasional.

2. Paparan Data Kasus Madrasah Aliyah Attarbiyah

a. Pemahaman Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan

Untuk menetahui pemahaman kepala madrasah terhadap profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di madrasah attarbiyah, peneliti membuat beberapa konsep pelaporan hasil penelitian pada aspek 1) Aspek Kualifikasi Akademik. 2) Aspek Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan:

1) Kualifikasi Akademik Guru dan Staf Kependidikan

Berkaitan dengan kualifikasi guru dan staf kependidikan, sebagaimana dalam Permendiknas No. 74 tahun 2008 tentang standar kualifikasi akademik guru dan tenaga kependidikan, bahwa Guru dan tenaga kependidikan tingkat MA dan sederajat harus menyelesaikan studi S1, oleh karena itu Kepala MA Attarbiyah memaparkan dalam sesi wawancara dengan peneliti di ruang kepala madrasah. beliau mengatakan:

"Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan dapat diketahui dari kemampuan Guru dan staf dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai kualifikasi dan kompetensinya. Oleh karena itu saya selalu berupaya meningkatkan kualifikasi dan kompetensi guru dan staf sesuai dengan sekuat tenaga saya sebagai kepala madrasah untuk kemajuan madrasah."

Dari pernyataan kepala madrasah di atas, peneliti perlu mengetahui data guru dan tenaga kependidikan dilihat dari tingkat pendidikannya

-

²²⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

dengan cara melakukan wawancara dengan kepala staf tata usaha. Beliau mengatakan:

"Jumlah guru dan tenaga kependidikan di sini terdiri dari 18 orang, dengan rincian 8 guru dan 10 tenaga kependidikan. ya, dapat dimaklumi karena MA Attarbiyah bisa dikatakan masih baru didirikan, sejak berdiri 2007 mulai merintis dan sampai saat ini masih terus melakukan peningkatan kualitas pembelajaran dengan peningkatan kualitas Guru dan tenaga kependidikannya. Dengan begitu masih ada sebagian staf yang ikut membantu mengajar di kelas. Sedangkan lokal untuk tempat belajar sendiri, madrasah aliyah attarbiyah masih memiliki 3 lokal atau rombongan belajar dengan rata-rata siswa 10-15 orang siswa". 230

Madrasah Aliyah Attarbiyah, merupakan lembaga madrasah yang berada di bawah naungan pondok pesantren Attarbiyah yang mayoritas tenaga kependidikannya adalah alumni Pondok pesantren. Sehingga dari segi pengelolaan guru dan tenaga kependidikan sudah dipersiapkan dari jauh-jauh hari. Berikut data jumlah guru dan tenaga kepedidikan di Madrasah Aliyah Attarbiyah.

Tabel: 4.17. Data Tingkat Pendidikan Guru dan Staf

No	Tingkat	Jumlah dan Status Guru dan Staf				Jumlah
	Pendidikan	GT/PNS		GTT/Guru Bantu		
		L	P	L	P	
1	S3/S2	2	-	1	1	2
2	S 1	16	-	16	-	16
3	D2	_	-	-	-	_
4	SMA/Sederajat	_	_	_	-	-

tgl, 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww. Waka Tata Usaha. MA.A, 17-06-2015).

Sumber: Data Kantor MA. Attarbiyah

230 Wawancara dengan Faisol, S.PdI, Kepala staf Madrasah Aliyah Attarbiyah,

2) Kompetensi Guru

Dalam meningkatkan kompetensi Guru di madrasah aliyah Attarbiyah, Kepala madrasah aliyah Attarbiyah berupaya meningkatkan kinerja guru dan mengoptimalkan tugas dan tanggung jawab mereka terkait kompetensinya yaitu:

a) Guru mampu Menguasai bahan,

Terkait dengan penguasaan materi dan bahan ajar, kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah mengatakan:

"Untuk memberikan pemahaman tentang materi dan bahan ajar kepada guru-guru di sini saya melakukan pendekatan komunikatif bersama guru dan juga staf supaya saya bisa memberikan dorongan untuk meningkatkan penguasaan mereka pada materi yang dipegangnya". ²³¹

Dalam hal ini, kegiatan guru adalah menambah ilmu pengetahuan dan pengalamannya baik dengan membaca, menulis dan mempublikasikan hasil karyanya di berbagai media. Hal ini disampaikan oleh Bapak Saiful, S.PdI selaku Guru di MA Attarbiyah dalam wawancaranya mengatakan:

"saya selalu menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman saya dengan membaca dan menemukan relevansi materi yang saya ajar dengan kondisi lingkungan yang ada di masyarakat dan dihadapi siswa saya. Sehingga siswa akan mampu mencerna dan menguasai materi yang dapat ditampilkan melalui keterampilan dan sikap mereka dalam kesehariannya"."²³²

Dalam sesi observasi, pernyataan peneliti bandingkan dengan suasana di ruang kelas pada saat jam pelajaran aktif dan guru mata pelajaran menjelaskan dalam mengajarnya.

²³² Wawancara dengan Saiful, S.PdI, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

-

 $^{^{231}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl
, 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

b) Mengelola program belajar-mengajar,

Dalam pengelolaan program belajar mengajar guru madrasah aliyah Attarbiyah sudah cukup aktif dalam menyiapkan segala sesuatu sebelum pelaksanaan pembelajaran mulai dari merumuskan tujuan, melaksanakan pembelajaran dan mengadakan tes dan perbaikan, termasuk juga mengenal kemampuan siswa seperti motivasi belajar, minat, perhatian, sikap, ketekunan belajar, maupun latar belakang sosial mereka. Hal itu disampaikan oleh Bapak Saiful, S.PdI, yang mengatakan:

"dalam mengelola program pembelajaran guru dituntut untuk menyiapkan tujuan pembelajaran beserta acuan program pelaksanaan disamping harus memperhatikan kemampuan siswa dari berbagai aspek dan latar belakangnya". ²³³

Dalam memahami kemampuan dan sikap siswa di kelas guru harus membuat RPP untuk mata pelajaran mereka yang diformat sedemikian rupa untuk dijadikan acuan dalam pelaksanaan pembelajaran. sebagaimana ungkapan kepala madrasah:

"untuk memahami kondisi siswa dan menerapkan strategi pembelajaran di kelas yang dilakukan dewan guru adalah membuat pedoman pembelajaran yang diformat sedemikian rupa dalam RPP mereka untuk diterapkan di kelas terkait dengan mata pelajaran tertentu". ²³⁴

Dalam mengelola pembelajaran di kelas guru MA Attarbiyah juga melakukan beberapa pertemuan untuk menambah wawasan mereka dalam pengelolaan belajar mengajar baik di dalam madrasah maupun di luar

²³⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

-

 $^{^{233}}$ Wawancara dengan Saiful, S.PdI, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, $\,$ 17-06-2015).

lingkungan madrasah. seperti ikut dalam pelatihan dan seminar terkait dengan pembelajaran di kelas. Hal itu diungkapkan kepala madrasah yang mengatakan:

"agar dewan guru mampu mengelola pembelajaran di kelas saya tekankan kepada mereka untuk mengadakan pertemuan terkait pengelolaan pembelajaran di kelas baik di lingkungan madrasah sendiri maupun di luar madrasah". ²³⁵

c) Mampu Mengelola kelas,

Guru madrasah aliyah Attarbiyah melakukan pengelolaan kelas dengan bantuan siswa itu sendiri. Sehingga guru merasa lebih ringan tanggung jawabnya. Seperti mengoptimalkan fungsi kepengurusan kelas dan menguatkan fungsi kedisiplinan. Hal ini disampaikan oleh Ibu Insiyah, M.PdI, Wali kelas X MA Attarbiyah yang mengatakan:

"untuk mengelola kelas guru dan siswa bekerjasama dalam melakukan pembentukan iklim yang kondusif, siswa dibimbing untuk mampu mandiri dalam mengkondisikan kelas dan mengatur alat-alat belajar seperti posisi tempat duduk dan penggunaan media belajar sehingga guru lebih berperan sebagai fasilitator". ²³⁶

Pernyataan ini disampaikan oleh salah seorang siswa yang merupakan ketua kelas X di MA Attarbiyah yang sempat peneliti wawancarai, mengatakan:

"di kelas kami siswa kelas X telah memiliki struktur kepengurusan kelas yang cukup intensif. Sehingga siswa dan guru bisa bekerjasama dalam menyukseskan pembelajaran di kelas. Saya

²³⁶ Wawancara dengan Insiyah M.Pd, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

 $^{^{235}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

sebagai ketua kelas sangat bertanggungjawab dalam kegiatan ini". 237

Pengelolaan kelas merupakan tanggung jawab bersama antara Guru dan Siswa dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Sehingga dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di MA Attarbiyah sudah melibatkan semua komponen yang terlibat dalam pembelajaran termasuk guru dan siswa dan hal ini sudah menjadi bagian dari tugas guru dan siswa madrasah aliyah Attarbiyah dalam kegiatan pembelajaran.

d) Penggunaan media atau sumber,

Terdapat beberapa media yang digunakan dalam pembelajaran di kelas oleh Guru dan Siswa. Di antaranya adalah Media tradisional, Seperti papan dan alat tulis serta perlengkapannya. Media teknologi modern seperti Laptop, Komputer, LCD dan Proyektor . hal itu disampaikan oleh kepala MA Attarbiyah yang mengatakan:

"dalam menunjang kegiatan pembelajaran saya sebagai kepala madrasah telah berupaya melengkapi sarana dan prasarana berbasis teknologi dengan tujuan memberi kemudahan bagi guru dan semua warga madrasah yang membutuhkan. Walaupun jumlahnya masih terbatas akan tetapi akan terus diupayakan untuk dipenuhi secara lambat laun demi suksesnya pendidikan di MA Attarbiyah ini". ²³⁸

Pernyataan tersebut di atas dibenarkan oleh staf sarana prasana Bapak Khairul Masrul, S.PdI, yang mengatakan:

"Seringkali Guru-guru di sini menggunakan media dan alat bantu pembelajaran seperti laptop, komputer dan Proyektor dan sebagainya. Sehingga guru dan siswa dapat menikmati variasi belajar dengan baik. Siswa semakin termotivasi dan semangat.

²³⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

²³⁷ Wawancara dengan Bahsyi Fu'ad, Siswa Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-17-2015 di ruang Kelas X. (Ww.Kkl.X. MA.A, 17-06-2015).

Akan tetapi kadang ada guru yang tidak mau menggunakan alatalat itu katanya tidak tahu menggunakan dan takut rusak."239

Disamping alat-alat tersebut di atas, para guru di MA Attarbiyah telah menggunakan alat-alat tata boga dalam kegiatan belajar mengajar mereka. hal itu peneliti lihat langsung dalam kegiatan guru IPS misalnya yang menggunakan Globe, Peta, alat peraga dan berbagai media lainnya dibuat sumber utama selain buku pegangan guru yang menyampaikan pembelajaran. 240

Demikian juga praktek penggunaan media di madrasah Aliyah Attarbiyah tidak hanya bersifat material seperti di atas saja akan tetapi juga berbentuk non material seperti berupa Perintah, larangan, hadiah, pujian dan nasihat serta hukuman atau sanksi. Hal itu disampaikan Ibu Insiyah M.PdI, dalam sesi wawancara yang mengatakan:

> "Media yang digunakan guru di sini buka hanya bersifat material seperti buku dan alat teknologi, akan tetapi yang berupa perintah dan Nasihat, penghargaan dan sanksi juga dilakukan guru terhadap siswa sesuai dengan kebijakan yang ada. Tentu semua itu dilakukan dengan sikap mendidik yang bersifat proporsional". 241

Terkait dengan media di atas dapat diperoleh data media material lembaga madrasah aliyah Attarbiyah sebagai berikut:

²³⁹Wawancara dengan Khairil Masrul, SPdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 18-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.wk.sarpras. MA.A, 18-06-2015).

²⁴⁰Observasi penelitian di lingkungan Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 20

Agustus 2015. Wawancara dengan Insiyah M.Pd, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , $\frac{241}{17-06-2015}$ Wawancara dengan Insiyah M.Pd, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl ,

Tabel: 4.18. Sarana Prasarana Sekunder Penunjang Pembelajaran

No	Nama Alat	Pengguna	Kondisi Fisik	Jumlah
1	Proyektor	Guru	Baik	3 Buah
2	Komputer	Guru dan Siswa	Baik	10 Unit
3	Laptop	Guru	Baik	3 Buah
4	Peraga IPA	Guru dan Siswa	Baik	3 Unit
5	Peraga IPS	Guru dan Siswa	Baik	3 Unit
6	Sound Sistem	Guru dan Siswa	Baik	2 Unit
7	Tape Recorder	Siswa	Baik	3 Buah
8	Modem Internet	Siswa	Baik	3 Buah
9	Televisi Digital	Guru dan Siswa	Baik	1 Buah
10	Haedseat	Siswa	Baik	15 Buah
11	Microfon /TOA	Guru dan Siswa	Baik	1 Buah

Sumber: Dokumen Kantor MA Attarbiyah.

e) Menguasai landasan-landasan pendidikan,

Penguasaan landasan pendidikan di madrasah aliyah Attarbiyah mengacu pada Tujuan pendidikan nasional dan Visi Misi lembaga madrasah Aliyah Attarbiyah. Maka, dalam hal ini kepala madrasah berperan aktif dalam memberikan pemahaman terhadap Tujuan Pendidikan dan visi misi madrasah yang dilakukan dalam berbagai kesempatan. Sebagaimana ungkapan kepala madrasah Bapak Haiz, S.PdI:

"saya selalu mengadakan kunjungan ke ruang guru dan staf untuk melakukan sharing dan konsolidasi tentang tujuan pendidikan nasional dan visi misi madrasah itu pada waktu yang tidak formal, jika dalam pertemuan formal saya bisa panjang lebar membahasnya dan bisa lebih efektif dan terfokus".²⁴²

Dari pernyataan di atas kepala madrasah mengemukakan tentang cara memberi pemahaman tentang tujuan nasional dan visi misi madrasah kepada guru dan staf yang dilakukan secara formal dan non formal.

 $^{^{242}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

Sedangkan isinya adalah tujuan pendidikan dan visi misi madrasah mengidentikkan pada nilai-nilai kepesantrenan. Sebab dalam tujuan pendidikan nasional pula memuat nilai-nilai spiritual, akhlaq mulia, keterampilan yang berguna bagi diri dan orang lain serta bangsa dan Negara. Maka dalam hal ini visi misi madrasah aliyah Attarbiyah sudah memiliki sinergitas dengan tujuan pendidikan nasional.

Hal ini sesuai dengan ungkapan kepala madrasah tentang relevansi tujuan pendidikan dan visi misi madrasah, beliau mengatakan:

"dalam melaksanakan tujuan pendidikan nasional dan visi misi madrasah, saya dan segenap guru dan staf madrasah maupun pengurus pesantren sudah membuat kesepakatan bahwa tujuan pendidikan nasional sudah termuat dalam visi misi madrasah aliyah attarbiyah ini. Sehingga kami semua punya keyakinan jika kami bisa mewujudkan visi misi madrasah otomatis kami mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Untuk itu, kami lembaga MA Attarbiyah membuka diri dari berbagai kemajuan Sains dan teknologi untuk dikembangkan di lembaga kami". 243

Aplikasi dari pemahaman kepala madrasah tersebut peneliti melakukan wawancara dengan guru yang juga staf madrasah aliyah attarbiyah bapak Faisol, S.PdI, yang mengatakan:

"dalam kelas saya tentu menerapkan nilai-nilai pesantren dalam interaksi bersama siswa dan berusaha menjunjung tinggi budaya pesantren. Dalam pembelajaran guru dituntut untuk selalu menyampaikan dan menerapkan akhlaqul karimah sekalipun memiliki materi pegangan umum bukan materi agama. Di sinilah pentingnya integrasi agama dalam materi-materi umum". 244

²⁴⁴ Wawancara dengan Faisol, S.PdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

 $^{^{243}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl
, 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

Dalam program penguatan visi misi madrasah, kepala madrasah Attarbiyah berupaya melakukan Integrasi ilmu agama yang menjadi ciri khas pesantren pada ilmu umum yang bukan khas pesantren. Seperti mendorong guru untuk selalu menekankan Akhlaq mulia dalam materi pelajaran apapun juga. Nilai-nilai pesantren harus selalu menyertai setiap proses pembelajaran baik dalam teori maupun aplikasinya yang dapat dicontohkan dalam sikap dan karakter para guru dan staf madrasah sehingga siswa tidak hanya diajarkan ilmu secara teoritis akan tetapi mampu diamalkan secara praksis.

f) Mengelola interaksi-interaksi belajar-mengajar,

Interaksi belajar mengajar di madrasah aliyah Attarbiyah terjadi pada guru dan siswa terutama di pihak guru itu sendiri. Guru adalah menjadi media utama untuk mentransfer ilmu pengetahuan dan keterampilan. Akan tetapi lebih dari itu guru di madrasah aliyah Attarbiyah tidak boleh hanya mentransfer ilmu saja akan tetapi mampu menularkan sikap baik perilaku dan akhlaqnya dalam setiap komponen pembelajaran seperti Bahan ajar, tujuan belajar, media, metode, sumber dan evaluasi. hal ini disampaikan oleh kepala madrasah Aliyah Attarbiyah yang mengatakan:

"dalam mengelola interaksi belajar mengajar siswa dan guru harus memperhatikan nilai-nilai kepribadian yang baik. Lebih-lebih guru harus memberi contoh yang baik pada siswanya. Semua kegiatan dan semua perangkatnya harus memuat kemuliaan akhlaq seperti buku pegangan tidak asal buku pegangan harus di kaji dulu, alat belajarnya, tujuannya harus benar dan baik, media dan metodenya harus sopan cara menilai siswa juga harus proporsinal dan

bijaksana tidak boleh subjektif, harus objektif dan penuh pertimbangan agar semua itu berhasil baik. Menurut saya Jika prosesnya saja belum baik, bagaimana dapat hasil yang baik". ²⁴⁵

Pernyataan di atas hasil wawancara dengan guru madrasah aliyah yang mengatakan:

"Tak henti-hentinya kepala madrasah memberikan arahan supaya para Guru dapat memberikan keteladanan dalam bersikap dan membimbing siswa dengan kasih sayang dalam mengajarnya". ²⁴⁶

g) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pelajaran,

Dalam melakukan evaluasi dan penilaian terhadap prestasi siswa, guru selalu berupaya melakukan evaluasi walaupun pelajaran berlangsung dan menjadi keharusan guru untuk melakukan evaluasi dalam setiap akhir pembelajaran atau satu pertemuan hal itu dilakukan untuk penguatan. Sebagaimana yang dikatakan guru sekaligus wali kelas X Ibu Insiyah, M.PdI, yang mengatakan:

"sistem evaluasi di sini adalah dengan cara guru melakukan penguatan terus selama memungkinkan di sela-sela kegiatan mengajarnya, jika itu tidak memungkinkan maka harus menyiapkan waktu evaluasi pada akhir pembelajaran tersebut. hal itu dilakukan agar siswa dapat leluasa melakukan Tanya jawab dengan guru sehingga penguatan itu terjadi". ²⁴⁷

Sebagai umpan balik dari hasil evaluasi guru di madrasah aliyah attarbiyah harus mencatat dan memeriksa hasil evaluasi siswa. Sehingga dari hasil pemeriksaan tersebut guru dapat melakukan remedi bagi siswa yang belum mencapai nilai SKM (Standar Ketuntasan Minimal). Standar

²⁴⁶ Wawancara dengan Saiful, S.PdI, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

 $^{^{245}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl
, 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

²⁴⁷ Wawancara dengan Insiyah M.Pd, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

Ketuntasan Minimal di madrasah Aliyah Attarbiyah disesuaikan dengan Panduan Standar Nasional, kecuali materi Muatan lokal yang dirumuskan bersama guru dan wali kelas. Sementara kegiatan remedial dilakukan pada tiap semester agar bisa berjalan dengan efektif dan tidak mengganggu kegiatan pembelajaran yang sedang dilaksanakan. Demikian yang disampaikan oleh guru sekaligus wali kelas X MA Attarbiyah.

h) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan konseling di sekolah,

Bimbingan dan konseling di madrasah aliyah Attarbiyah masih berfokus pada insidensil. Artinya apabila ada kejadian kesukaran pelajaran dan konflik siswa dan guru maka, kerja guru BK dapat berfungsi. Dalam hal ini guru BK belum menjadi pengurus secara struktural dalam proses pembelajaran sehingga dalam hal ini kepala madrasah menunjuk seorang guru atau staf yang dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi tak jarang Guru senior dan Pengasuh pondok pesantren yang menangani. Hal ini disampaikan oleh Pembantu Umum di MA Attarbiyah yang diwawancarai oleh peneliti mengatakan:

"Program Bimbingan dan Konseling belum masuk struktur kepengurusan madrasah secara formal mas, akan tetapi dalam hal ini yang memberikan bimbingan adalah pengasuh dan guru senior di madrasah ini. Hal itu berkaitan dengan terbatasnya tenaga kependidikan di sini". ²⁴⁸

Pernyataan di atas, dibenarkan oleh kepala madrasah aliyah attarbiyah yang mengatakan:

²⁴⁸ Wawancara dengan Masyhur Syah, S.PdI, Pembantu Umum, Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 20-08-2015 di kantor Madrasah Aliyah Attarbiyah.

"untuk bimbingan dan konseling saya sudah melakukan konsultasi dengan pengasuh bahwa siswa atau guru yang memiliki beberapa persoalan terkait pembelajaran atau yang lain hendaknya mengahadap beliau. Ya, dalam hal ini saya menjalankan tugas saja dari pimpinan toh begitu kadang juga saya yang menangani masalah tersebut dan Alhamdulillah sampai saat ini masih cukup baik. Tapi Insya Allah untuk kedepan Guru BK ada tersendiri dan sekarang masih terus melakukan upaya dengan semua pengurus di sini semoga dapat berjalan dengan baik". ²⁴⁹

i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah,

Kegiatan administrasi madrasah sudah dilakukan oleh semua guru madrasah aliyah Attarbiyah baik administrasi kelas maupun administrasi kantor. Guru MA Attarbiyah harus memiliki kegiatan administrasi yaitu Pencatatan dan Pelaporan. Pencatatan meliputi silabus pelajaran, kumpulan soal ujian atau tugas, catatan hasil evaluasi, leger, absensi, jadwal pelajaran dan jurnal pembelajaran dan sebagainya. Pelaporan meliputi laporan kepada kepala madrasah, kepada orang tua siswa secara tertulis (raport), perkembangan anak didik dan sebagainya. Hal itu diungkapkan wali kelas sekaligus guru kelas X MA Attarbiyah yang mengatakan:

"dalam mengelola administrasi secara umum guru harus mencatat dan melaporkan berbagai kegiatan di kelas. Seperti saya sebagai wali kelas harus melaporkan pengorganisasian siswa, keuangan kelas dan perkembangan belajar siswa dan nilai kenaikan kelas kepada kepala madrsah. Disamping itu saya harus melaporkan hasil belajar siswa dalam bentuk raport berikut perkembangan pendidikan dan prestasi siswa pada orang tuanya".

 250 Wawancara dengan Insiyah M.Pd, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

 $^{^{249}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

Hal itu dapat peneliti lihat dari dokumen pembelajaran guru di kantor madrasah aliyah Attarbiyah dalam sesi observasi di kantor madrasah aliyah Attarbiyah. Sedangkan di dalam kelas peneliti dapat menemukan berbagai data struktur kepengurusan kelas dan jadwal-jadwal kegiatan siswa yang terpampang rapi yang menunjukkan keberadaan kepengurusan kelas yang ada di masing-masing kelas Madrasah Aliyah Attarbiyah.

j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Dalam pemahaman prinsip-prinsip dalam penelitian guru madrasah aliyah Attarbiyah melakukan kegiatan ini dalam bentuk pengamatan dan penafsiran hasil observasi tersebut. observasi itu dilakukan secara langsung yaitu melalui pengamatan di kelas dan lingkungan madrasah yang meliputi fenomena kegiatan dan sikap siswa di lingkungan madrasah. Selanjutnya guru melakukan pencatatan dan melakukan interpretasi untuk dijadikan acuan dalam mengelola pembelajaran, mengelola kelas dan penggunaan media serta komponen lainnya dalam proses pembelajaran.

 ${
m Hal}$ itu disampaikan oleh guru sekaligus wali kelas X MA Attarbiyah yang mengatakan:

"Kegiatan observasi kelas dilakukan oleh guru di madrasah ini, kegiatan ini tidak hanya dilakukan pada saat di kelas saja, tetapi di luar kelas juga. Selanjutnya disebut Penelitian Tindakan Kelas atau PTK. Kegiatan PTK ini belum dilakukan oleh semua guru sehingga dalam hal ini saya harus memberi penjelasan kepada guru-guru yang belum paham akan pentingnya PTK ini. Tapi

Alhamdulillah sebagian besar guru-guru sudah mulai paham dan dapat menerapkan hasil penelitiannya dalam pembelajaran". ²⁵¹

Berkaitan dengan pernyataan di atas peneliti melakukan observasi kelas dimana peneliti dapat melihat kegiatan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan dan pembelajaran sudah berfokus pada siswa.

Tabel: 4.19. Kompetensi Guru MA Attarbiyah.

No	Kompetensi	Aspek Kompetensi	Temuan Penelitian
1		Penguasaan Bahan Ajar	Membaca, Menulis dan Diskusi dengan sesama Guru
2		Pengelolaan Kelas	Optimalisasi kepengurusan Kelas bersama Guru mengatur kondisi
3		Pengelolaan Belajar Mengajar	Mempraktekkan Metode dan Keterampilan Mengajar
4		Penggunaan Media dan Sumber	Menggunakan alat kelengkapan belajar mengajar dan Tekhnologi
5	Kepribadian	Interaksi KBM	Mengeksplorasi Materi dengan kondisi lingkungan
6	Pedagogik Profesional Sosial	Pelaksanaan Evaluasi	 Setiap kegiatan pembelajaran untuk penguatan dan hasilnya penugasan.
7		Pemahaman Pedoman	Memuat Nilai Kepesantrenan dalam Sikap dan Materi Ajar
8		Mengenal Fungsi BK	• Guru BK langsung ditangani Guru Senior, Kepala dan Pengasuh.
9		Penggunaan Administrasi	Sebagian Guru belum melengkapi Administrasi RPP dan Silabus
10		Observasi Kelas	Pengamatan fenomena keseluruhan dan dicatat, dilaporkan untuk ditindak lanjuti.

²⁵¹ Wawancara dengan Insiyah M.Pd, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

3) Kompetensi Staf kependidikan

Kompetensi staf kependidikan di madrasah aliyah Attarbiyah dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu meliputi: 1) Aspek Kepribadian, 2) Aspek Sosial, 3) Aspek Teknis, 4) Aspek Manajerial Kepala staf. Beberapa hal tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Aspek Kepribadian

Dalam aspek kepribadian, staf kependidikan madrasah Aliyah Attarbiyah dituntut untuk memiliki sikap empati (memberi perhatian penuh) kepada seluruh warga madrasah dan mendahulukan kepentingan pembelajaran dari pada kepentingan pribadinya dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala MA Attarbiyah yang mengatakan:

"sebagai staf kependidikan harus memiliki kepribadian dan sikap personal mereka yang profesional, jujur, dan bertanggungjawab pada tugas dan mau mengesampingkan kepentingan pribadinya demi suksesnya pembelajaran yang efektif dan efisien". ²⁵²

Sikap empati pada siswa diterapkan pertama kali oleh kepala madrasah untuk semua staf kependidikan yang ada. yang mana orientasi layanan harus mampu membantu kesulitan siswa dan guru sebagai pelaksana pembelajaran secara langsung.

Dalam pelaksanaannya layanan yang diterapkan adalah memenuhi seluruh kebutuhan guru dan siswa secara proporsional. Dengan kata lain semua kegiatan tenaga kependidikan harus merujuk pada kepentingan guru dan siswa sehingga tercapainya proses pembelajaran yang efektif dan

 $^{^{252}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

efisien. Para staf kependidikan di madrasah Attarbiyah harus memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas secara adil dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Hal itu disampaikan oleh kepala staf tata usaha Bapak Faisol S.PdI, yang mengatakan:

"semua kegiatan tenaga kependidikan harus mengacu pada tercapainya proses pembelajaran yang efektif. Sehingga dengan keterbatasan staf kependidikan di sini harus melakukan kerjasama antar bidang dalam melaksanakan kegiatan. misalnya bidang kesiswaan harus bisa membantu bidang kurikulum dan sarana prasarana maupun bidang lain yang memiliki beban lebih banyak tugas yang harus diselesaikan. Sehingga kesiapan dan kematangan diri perlu ditingkatkan dalam setiap staf kependidikan di sini". ²⁵³

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa kepribadian yang kuat dari staf kependidikan harus dilatih dan ditingkatkan. Sikap loyalitas tinggi terhadap lembaga harus dimiliki oleh setiap staf karena sangat dimungkinkan adanya rangkap kerja dalam kinerja dan tugasnya sekalipun tidak terdapat dalam aspek struktural.

Sikap tanggap terhadap kebutuhan siswa dan guru harus dimiliki oleh staf kependidikan di MA Attarbiyah, meskipun demikian, di madrasah masih dirasakan kurang maksimal oleh sebagian siswa. hal itu disampaikan Moh Bahsyi, Ketua Kelas X yang mengatakan:

"pelayanan masih perlu ditingkatkan lagi, karena kadangkala saya dan teman-teman tidak dapat menemui staf di kantor, ya, ada yang bertugas mengajar juga di kelas sehingga untuk menemuinya harus menyambangi ke kelas atau masih masih menunggu". ²⁵⁴

²⁵⁴ Wawancara dengan Bahsyi Fu'ad, Siswa Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-17-2015 di ruang Kelas X. (Ww.Kkl.X. MA.A, 17-06-2015).

 $^{^{253}}$ Wawancara dengan Faisol, S.PdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, $\,$ 17-06-2015).

Dedikasi tinggi juga harus dimiliki oleh staf kependidikan karena lembaga begitu membutuhkan tenaganya sehingga tak jarang harus mengorbankan waktunya lebih banyak untuk madrasah dari pada kepentingan diri maupun keluarganya. Hal ini dapat dilihat langsung oleh peneliti dalam sesi observasi ke lembaga madrasah aliyah Attarbiyah yang mana sebagian staf harus lebih lama berada di madrasah bahkan harus bekerja lembur demi menyelesaikan tugas yang belum mereka selesaikan. Namun, setidaknya mereka dapat melakukan secara bergantian dalam mengerjakan tugas yang sangat mendesak dan harus diutamakan.

b) Aspek Sosial

Dalam melakukan hubungan yang komunikatif, guru dan staf serta siswa sudah cukup baik dan komunikasi mereka juga bisa dikatakan efektif. Sebagaimana ungkapan Bapak Ach. Hamdi, S.HI, waka bidang humas kepada peneliti dalam sesi wawancara yang mengatakan:

"kesamaan visi misi dalam mengabdi kepada madrasah ini telah memotivasi guru, staf dan siswa untuk bekerjasama dalam menyukseskan kegiatan pembelajaran. Guru juga selalu menanyakan dan mengkomunikasikan kesulitannya pada saya dan teman-teman staf lainnya. Saya dan teman-teman kadang jam istirahat selalu bertukar pikiran tentang permasalahan pembelajaran yang dihadapi dan dicarikan bersama-sama solusinya. akan tetapi untuk hubungan dengan masyarakat dan orang tua secara intensif masih perlu dilakukan sebab, Seringkali orang tua siswa datang dan hadir untuk menanyakan keberadaan anaknya, akan tetapi lebih sering pihak madrasah yang mengundang mereka untuk datang terkait keberadaan anaknya di madrasah." 255

²⁵⁵ Wawancara dengan Ach. Hamdi, S.HI, (Waka Humas MA Attarbiyah), tgl, 22-08-2015, di ruang kantor MA Attarbiyah.

Sedangkan dalam melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, kelancaran kegiatan komite sekolah/madrasah, merencanakan program keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholders), membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga masyarakat, mempromosikan sekolah/madrasah dan mengkoordinasikan, penelusuran tamatan, melayani tamu sekolah/madrasah.

Permasalahan humas adalah sosialisasi dengan orang tua dan sebagian masyarakat yang kurang respek terhadap kegiatan madrasah hal itu terjadi karena seringkali fokus staf humas ada di dalam lembaga sehingga untuk keluar cukup terbatas. Akan tetapi bagi mereka yang faham dan respek pada lembaga akan bersedia menghadiri undangan madrasah dalam melakukan komunikasi tentang berbagai hal di madrasah terutama kegiatan pembelajaran guru dan siswa. Hal itu diakui oleh kepala madrasah aliyah Attarbiyah yang mengatakan:

"dalam hubungan masyarakat kami masih memiliki kekurangan disebabkan terbatasnya staf kependidikan yang ada. Akan tetap kami yakin kedepan akan lebih baik dan kondusif untuk melakukan sosialisasi dengan masyarakat, selama ini masyarakat terlibat langsung dengan lembaga pada bidang sarana dan prasarana. hal ini yang menjadi keuntungan sekaligus kekhawatiran saya dan staf di sini akan menyebabkan masyarakat terutama orang tua siswa akan beranggapan bahwa hubungan madrasah dan masyarakat hanya terbatas pada bidang sarana saja dan akibatnya akan menjadi malas untuk hadir di madrasah sehingga saya selalu berupaya menjelaskan dalam beberapa pertemuan dengan wali siswa tentang hubungan yang lebih dari itu". 256

²⁵⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-08-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

Kerjasama yang baik dan penciptaan iklim kondusif di madrasah dirasakan oleh peneliti pada saat peneliti melakukan observasi ke kantor madrasah aliyah Attarbiyah. Dalam kunjungan itu peneliti bisa menyaksikan keakraban staf dengan guru dan perhatian mereka pada siswa dalam memenuhi keperluan administrasi guru dan siswa seperti penyiapan media pembelajaran, pengecekan kelengkapan administrasi Guru dan absensi siswa.

Dalam kompetensi sosial ini, staf kependidikan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan semua warga madrasah. baik komunikasi verbal maupun non verbal seperti bahasa yang digunakan maupun sikap dan gerak tubuh yang ditampakkan dalam melayani semua kebutuhan siswa dan para dewan guru madrasah aliyah Attarbiyah.

c) Aspek Teknis

Staf kependidikan di madrasah aliyah Attarbiyah sudah berupaya melakukan peningkatan kompetensi teknisnya melalui berbagai pelatihan dan seminar yang diikuti selama ini. Namun hal itu belum memadai jika dilihat dari jumlah staf dan guru yang ada. kenyataannya hanya sebagian guru dan staf yang bisa mengikuti berbagai macam kegiatan pendidikan dan pelatihan itu. Namun demikian, sebagian guru dan staf yang memiliki pengalaman lebih dari lain baik teori maupun praktek sudah mampu menyampaikan dan melaksanakan bersama-sama untuk melaksanakan kegiatan keadministrasian. Mereka sudah berbagi ilmu dan pengalaman

agar semuanya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hal itu disampaikan oleh kepala madrasah yang mengatakan:

"semua guru dan staf saya di sini saya dorong untuk melakukan sharing dan berbagi pengalaman dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sehingga mereka yang belum memahami teknis pelaksanaan suatu teori dapat dicontohkan oleh guru atau staf yang telah memahami lebih dahulu melalui bimbingan dan arahan. Ketika mereka mampu melakukan secara mandiri maka pada gilirannya meraka harus melaksanakan tanpa bimbingan lagi". ²⁵⁷

Dalam melaksanakan administrasi, staf kependidikan MA Attarbiyah sudah memahami peraturan dan melaksanakan prosedur dan mekanisme tenaga kependidikan, staf juga melakukan perencanaan kebutuhan staf dan menilai kinerja staf. Hal itu disampaikan kepala staf TU MA Attarbiyah Bapak Faisol, S,PdI yang mengatakan:

"dalam melaksanakan administrasi pendidikan, saya dan semua staf di sini telah dikasih juknis dan prosedur serta mekanisme yang dapat dibaca dan dipahami oleh setiap personal staf. Pemberitahuan diletakkan di papan pengumuman dan bank data yang ada di kantor madrasah dan ruang guru". ²⁵⁸

Sedangkan dalam melaksanakan administrasi keuangan, Bendahara telah memahami peraturan keuangan yang berlaku, menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan madrasah. penganggaran secara umum dilakukan pada awal tahun sesuai dengan kegiatan yang ada dalam Rencana Kerja Madrasah. Dalam hal ini bendahara madrasah mengatakan:

²⁵⁸ Wawancara dengan Faisol, S.PdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

-

 $^{^{257}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl
, 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

"pelaksanaan penganggaran telah dilakukan di awal tahun pelajaran sebagaimana kegiatan dalam RKM (Rencana Kerja Madrasah), semua itu telah dirumuskan bersama kepala madrasah dalam RAPBM yang saya pegang. Jika ada hal yang di luar RAPBM maka harus dilakukan pertemuan bersama dengan kepala madrasah untuk dirundingkan lagi". 259

Dalam melaksanakan administrasi sarana dan prasarana, staf madrasah sudah memahami peraturan administrasi sarana dan prasarana, menyusun rencana kebutuhan, menyusun rencana pemanfaatan sarana operasional madrasah, menyusun rencana perawatan.

Di lembaga madrasah aliyah Attarbiyah masih terdapat beberapa hambatan dan kendala yang harus dibenahi terkait teknis administrasi sarana prasarana serta administrasi keuangan. Akan tetapi kepala madrasah sangat bersemangat untuk membenahi itu semua seperti ungkapan beliau:

"kendala yang saya hadapi dan teman-teman staf adalah terbatasnya alat atau prasarana yang tersedia seperti komputer dan printer yang terbatas dan media pembelajaran seperti alat tata boga yang masih kurang dan sudah lama. Sedangkan siswa seringkali menggunakan berbagai kelengkapan tersebut tanpa bimbingan guru dan staf kantor sehingga adakalanya terjadi kesalahan yang menyebabkan kerusakan pada alat kelengkapannya. Hal ini menuntut saya melakukan pembenahan secara cepat agar tidak semakin membuat kesalahan yang lebih fatal". 260

Sedangkan dalam melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, Memahami peraturan kesekretariatan. Membantu melaksanakan program kesekretariatan, mengkoordinasikan program Kebersihan, Kesehatan, Keindahan, Ketertiban, Keamanan, Kekeluargaan, dan Kerindangan (7K), Menyusun laporan.

²⁵⁹ Wawancara dengan M. Wasim, Waka Keuangan, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

²⁶⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl., 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), dilakukan staf untuk kelancaran pelaksanaan administrasi sekolah/madrasah, mendokumentasikan administrasi madrasah.

Realisasi dari kegiatan di atas adalah sebagaimana disampaikan kepala Staf TU, yang mengatakan:

"sesuai dengan peraturan dan prosedur yang ada di sini semua bidang keadministrasian harus didokumentasikan di kantor baik print-out data maupun data-data yang ada di komputer, supaya ketika diperlukan dapat diprint-out secara cepat. Guru dan siswa dapat meminta langsung data-data penting untuk program kegiatan di kelas oleh guru maupun siswa seperti data siswa, guru dan staf serta surat-surat penting yang dibutuhkan". ²⁶¹

Pernyataan tersebut di atas, sesuai dengan keadaan yang peneliti lihat di kantor madrasah Aliyah Attarbiyah, yang mana peneliti juga memeriksa surat-surat dan dokumen penting terkait dengan administrasi siswa, guru, staf dan arsip-arsip lainnya baik yang telah diprint-out maupun yang masih tersimpan di dalam komputer staf. Dengan demikian, kemampuan staf kependidikan dalam mengoperasikan komputer adalah menjadi salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk melakukan pengarsipan dan dokumentasi data madrasah.

Dalam melaksanakan administrasi kesiswaan, melaksanakan penerimaan siswa baru, membantu orientasi siswa baru, menyusun program pengembangan diri siswa, staf madrasah menyiapkan laporan kemajuan belajar siswa. Hal itu disampaikan kepala staf kesiswaan yang peneliti wawancarai mengatakan:

-

Wawancara dengan Faisol, S.PdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

"saya sebagai kepala staf kesiswaan selalu melakukan pemeriksaan terhadap program kegiatan pengembangan siswa dan melaporkan hasilnya kepada kepala madrasah untuk dilakukan tindak lanjut bersama. Telah ada beberapa program yang dilaksanakan seperti Orientasi Siswa Baru, Kegiatan Ilmiah dan Kegiatan keagamaan". ²⁶²

Beberapa kegiatan kesiswaan yang dilaksanakan oleh staf kesiswaan adalah sebagai berikut:

Tabel: 4.20. Kegiatan Pengembangan Diri Siswa MA.Attarbiyah

No	Nama Kegiatan	Waktu	Peserta
1	Masa Orientasi Siswa	Awal tahun	Siswa baru
2	Pramuka	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
3	Kelompok Musik Islami	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
4	Sanggar Budaya	Tiap Minggu	Sebagian Siswa
5	Studi Comperative	Kondisional	Sebagian Siswa
6	Class Meeting	Akhir Tahun	Semua Siswa
7	Perayaan Hari Raya Islam	Kondisional	Sebagian Siswa
8	Tasyakkuran dan Istighasah	Kondisional	Semua Siswa
9	Seminar & Training	Kondisional	Semua Siswa
10	Pendidikan & Pelatihan Dasar	Kondisional	Sebagian Siswa
11	Kegiatan Lepas Pisah	Kondisional	Semua Siswa
12	Haflatul Imtihan	Akhir Tahun	Semua Siswa

Sumber: Data Dokumen Kantor MA. Attarbiyah

Dalam Melaksanakan administrasi kurikulum, staf menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Isi, menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Proses, menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Kompetensi Lulusan, menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Penilaian Pendidikan. dalam hal ini sesuai dengan yang dikatakan waka kurikulum MA Attarbiyah yang mengatakan:

²⁶² Wawancara dengan Syaifurrahman, S.THI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.Wakasis. MA.A, 17-06-2015).

"dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum, para guru bersama staf melakukan pertemuan untuk membahas kegiatan khusus pengembangan kurikulum mulai dari perencanaan, pembentukan panitia, pelaksanaan dan evaluasi. saya selaku penanggungjawab telah menyiapkan berbagai kebutuhan yang diperlukan agar pelaksanaannya sesuai dengan apa yang diharapkan bersama. Misalnya menentukan waktu, biaya dan fasilitator". ²⁶³

Dalam pengembangan kurikulum, guru juga dilibatkan dan didorong untuk ikut serta dalam kegiatan itu sebagaimana disampaikan oleh salah satu guru yang mengatakan:

"sejauh ini saya selalu ikut dalam program kegiatan peningkatan profesionalisme guru, seperti seminar pengembangan kurikulum, pelatihan guru dan sebagainya. jika saya memang berhalangan untuk mengikutinya, tentu akan ada pengganti saya untuk mengikuti kegiatan itu dan itu juga atas sepengetahuan saya". ²⁶⁴

Dalam melaksanakan administrasi layanan khusus, staf mengkoordinasikan petugas layanan khusus meliputi penjaga madrasah, petugas kebersihan dan petugas perpustakaan. Sistem layanan khusus di madrasah aliyah Attarbiyah masih menggunakan sistem yang terspusat. Yang mana petugas layanan dipimpin oleh Pembantu Umum. beliaulah yang mengkoordinasikan kepada petugas kebersihan dan Petugas perpustakaan dan petugas laboratorium komputer untuk memaksimalkan tugas yang diembannya. Layanan khusus BK masih belum terealisasi dengan baik, sehingga layanan khusus siswa akan dipusatkan di perpustakaan atau kantor OSIS yang menyediakan kebutuhan seperti Alat

²⁶⁴ Wawancara dengan Ach. Naufal, SPdI. Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 18-06-2015 di ruang guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 18-06-2015).

-

²⁶³ Wawancara dengan Ishamuddin, S.PdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 18-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.wk. kur. MA.A, 18-06-2015).

P3K dan kesehatan lainnya. Hal itu disampaikan oleh Pembantu Umum Madrasah yang mengatakan:

"Bidang layanan khusus meliputi BK, UKS dan Laboratorium masih memiliki keterbatasan lokal, sehingga harus menggunakan ruang perpustakaan dan ruang osis. Memang ruang gudang sarana prasarana ada, tetapi cukup terbatas. Sedangkan untuk kebersihan dan pesuruh di sini kan lingkungan pesantren mas, jadi kerjasama kami dengan pengurus pesantren dan para siswa dan santri cukup baik sekali sehingga kami terbantu dalam menangani hal itu". 265

Dari paparan di atas, dapat dipahami bahwa keberadaan madrasah di dalam bagian pondok pesantren dapat membantu staf kependidikan, sebab dengan bekerja sama dengan pengurus dan para santri yang termasuk juga siswa MA.Attarbiyah akan semakin memberikan pengawasan bersama dalam menanamkan rasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap keberadaan madrasah.

Sedangkan kemampuan teknis dari staf kependidikan MA. Attarbiyah masih berbanding lurus dengan keterbatasan sarana prasarana yang dimiliki oleh madrasah sehingga hal-hal yang berkaitan dengan upaya keras pemenuhan kebutuhan menjadi tugas besar kepala madrasah.

d) Aspek Manajerial Kepala staf

Madrasah Aliyah Attarbiyah meningkatkan kompetensi manajerial kepala staf meliputi beberapa aspek kepemimpinan, yaitu kemampuan Manjerial yang meliputi Perecanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Pengawasan. Dalam kepemimpinan kepala staf harus membantu kepala

²⁶⁵ Wawancara dengan Masyhur Syah, S.PdI, Pembantu Umum, Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 20-08-2015 di kantor Madrasah Aliyah Attarbiyah

madrasah dalam mendorong, menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dalam aspek kepribadian, teknis dan kemampuan sosial.

1) Kepemimpinan Kepala staf

Kepemimpinan kepala staf dapat dilihat dari kepribadian, dan cara mereka memimpin dan menggerakkan bawahannya. Kepala staf MA Attarbiyah menerapkan kepemimpinan partisipatif dalam menggerakkan bawahannya karena cara ini yang dipandang cocok dan sesuai dengan kondisi di MA Attarbiyah secara umum hal ini disampaikan kepala Tata Usaha Bapak Faisol, S.PdI, yang mengatakan:

"dalam memimpin dan mengajak teman-teman staf yang lain saya selalu berupaya untuk ikut serta dalam setiap program kegiatan mulai dari Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Pengawasannya. Hal itu saya lakukan agar semua ikut serta dalam merumuskan bahkan memutuskan program apa yang akan dilaksanakan dan menghasilkan program kerja yang baik dan dapat dilaksanakan sesuai kemampuan". ²⁶⁶

Hal itu dibenarkan oleh staf bidang kurikulum Bapak Ishamuddin, S.PdI, yang mengatakan:

"dalam berbagai kegiatan madrasah kepala selalu mengikutsertakan saya dan teman-teman staf lainnya termasuk peningkatan profesionalisme guru. Saya dan yang lainnya bisa memberikan ide-ide atau gagasan terkait peningkatan profesionalisme". ²⁶⁷

Dalam merumuskan kebijakan baik kepala madrasah atau wakilnya selalu melibatkan anggota staf, jika terjadi perbedaan pendapat dalam

Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah bidang Tata Usaha, tgl, 19-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).
 Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah bidang Kurikulum, tgl, 19-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

suatu permasalahan kepala pasti melakukan negosiasi atau upaya membangun kesepakatan-kesepakatan bersama.

2) Manajerial Kepala staf

Kompetensi manajerial kepala staf dilaksanakan dengan cara proaktif mulai dari perencanaan kegiatan hingga evaluasi program dalam hal ini kepala ikut membantu bawahan dalam berbagai perencanaan masing-masing bidang seperti kesiswaan mulai dari penerimaan pendaftar siswa baru, penyusunan kepengurusan, pelaksanaan tes, dan evaluasi program seleksi siswa baru hingga tindak lanjut peningkatan manajemen pelaksanaan penerimaan seleksi siswa baru. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh waka. Kesiswaan Bapak Saifurrahman, S.ThI, yang mengatakan:

"dalam melaksanakan kegiatan kepala ikut serta dalam berbagai pertemuan mulai dari perencanaan, penyusunan panitia dan pelaksanaan tes serta pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut bidang kesiswaan. Hal itu sangat urgen sebab kehadiran beliau dapat memotivasi saya dan teman-teman staf lainnya untuk melaksanakan tugas secara efektif dan membantu kesulitan dalam berbagai permasalahan". ²⁶⁸

Hal itu pula sesuai dengan apa yang disampaikan oleh staf keuangan Bapak M.Wasim, S.PdI, yang mengatakan:

"semua pemenuhan kebutuhan terus diupayakan terkait kelengkapan pembelajaran dan proses pendidikan. selama kami staf lembaga bisa dan cukup dana kami bisa memasukkan dalam program prioritas lembaga. akan tetapi jika itu masih membutuhkan waktu lama dan dana yang cukup besar maka kami akan menangguhkan dahulu. Dan memfokuskan pada aspek prioritas dan dapat dijangkau". ²⁶⁹

Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah bidang Kesiswaan, tgl , 19-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).
 Wawancara dengan M. Wasim, Waka Keuangan, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-08-2015).

Tabel: 4.21. Kompetensi Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Attarbiyah

No	Kompetensi	Aspek Kompetensi	Temuan Penelitian
1	Kepribadian	Punya Sikap Keteladanan, Mandiri, Optimis, Disiplin	Memberi contoh disiplin, jujur, optimis dan loyal pada pimpinan serta dedikasi tinggi pada lembaga.
2	Teknis	Mampu melaksanakan bidang Administrasi Kurikulum, Kesiswaan, Sarana prasarana, Keuangan, Hubungan Masyarakat, dokumentasi dan mampu menggunakan Tekhnologi serta layanan khusus	 Mempersiapkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan Evaluasi pengembangan Kurikulum Mengelola kegiatan pengembangan kesiswaan Bidang Humas memiliki keterbatasan SDM Sarana prasarana dalam bidang kesiswaan, Layanan khusus dan Teknologi masih terbatas. Keuangan pada kegiatan prioritas Layanan khusus dipusatkan pada pembantu umum yang bekerjasama dengan pengurus Pesantren.
3	Sosial	Mampu Bersosialisasi dengan baik	Sharing bersama.Kerja sama Tim
4	Manajerial	Mampu memimpin dan Mengambil keputusan	Mengorganisasikan staf, ikut serta melakukan bimbingan dan pembinaan.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas terkait pemahaman kepala MA Attarbiyah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan dapat dilihat dalam Tabel Berikut:

Tabel: 4.22.

Pemahaman Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan

Kepala MA Attarbiyah.

No	Fokus Penelitian	Sub Fokus	Indikator Pemahaman	Pemahaman Kepala
No		Sub Fokus Kualifikasi Kompetensi	Indikator Pemahaman Kepala MA Attarbiyah Mengangkat Guru dan Staf Alumni MA Attarbiyah dan telah Menempuh Pendidikan S1. Kepala MA Attarbiyah menekankan Guru terhadap penguasaan materi, bahan ajar dan kurikulum, pengelolaan kelas, penyiapan RPP dan Silabus, Pemahaman visi misi dan pedoman pendidikan, Interaksi belajar dan media, eksplorasi pembelajaran dan observasi pembelajaran, pengevaluasian dan sistem penilaian.	
			Kepala madrasah melakukan optimalisasi kerja, penugasan, petunjuk teknis, pembentukan iklim kerja kondusif, kerja sama tim, dan ikut serta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.	Tvasional.

B. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Upaya yang dilakukan Kepala madrasah Aliyah Attarbiyah terkait dengan peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di lembaganya dilakukan dengan menggunakan strategi selama dalam pendidikan prajabatan dan setelah bertugas (dalam jabatan),²⁷⁰ yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Masa Pra Jabatan

Strategi kepala madrasah aliyah Attarbiyah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan sebelum menjadi petugas tetap di lembaganya adalah sebagaimana disampaikan oleh staf Tata Usaha yang mengatakan;

"dalam rekrutmen Guru dan Tenaga kependidikan, di madrasah kami menerapkan sistem pemberdayaan alumni yang dilatih sejak menyelesaikan studinya di madrasah yang diperbantukan terlebih dahulu kepada Guru tetap dan staf yang sudah senior. Mekanisme pengangkatannya adalah ditetapkan dalam rapat kepala madrasah, staf dan Guru bersama pengurus Yayasan Attarbiyah."²⁷¹

Pernyataan di atas dibenarkan oleh salah seorang Guru yang baru bertugas sebagai guru tetap di madrasah aliyah attarbiyah Bapak Nailurrahman, S.PdI, beliau mengatakan;

"saya sebagai guru tetap di sini dapat dikatakan masih baru. sebelumnya saya hanya menjadi pembantu Guru di sini yaitu guru piket. Sebab saya juga masih kuliah sehingga waktu untuk mengajar masih terbatas. Sebagai guru piket saya banyak mendapat bimbingan dan pengawasan serta pembinaan dari kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi sebagai guru madrasah aliyah.

Wawancara dengan Faisol, S.PdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

 $^{^{270}}$ Udin Syaifudin Said, $Pengembangan\ Profesi\ Guru,$ (Bandung: alfabeta, 2009), hal. 103

Setelah saya menyelesaikan kuliah S1 seperti sekarang. Saya mendapat SK dari Kepala madrasah untuk menjadi Guru tetap di sini.²⁷²

Selanjutnya strategi yang tak kalah pentingnya dilakukan oleh kepala madrasah terkait peningkatan profesionalisme Guru dan staf kependidikan sebelum menjabat adalah melakukan motivasi intensif dengan siswa agar melanjutkan studinya di perguruan tinggi yang berkualitas dan ternama serta membantunya mewujudkan hal itu dengan memberikan apresiasi dalam bimbingan dan pembinaan. Sebagaimana dikatakan waka humas MA. Attarbiyah, beliau mengatakan;

"kami semua dewan guru dan khususnya kepala madrasah sangat mengapresiasi apabila ada siswa yang berkeinginan melanjutkan kuliah di PT ternama dan berkualitas. Untuk itu saya dan kepala madrasah memiliki rencana untuk memberikan apresiasi khusus sebagai duta madrasah yang kelak akan mengabdi di sini." 273

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa strategi kepala madrasah attarbiyah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah dengan membuat pemberdayaan alumni dan pengembangan kader yang bisa diperbantukan sebagai Guru piket dan staf pembantu untuk selanjutnya melalui pengawasannya ditetapkan dalam musyawarah berkenaan dengan pengangkatan Guru atau staf yang akan menjabat sebagai Guru tetap di madrasah aliyah attarbiyah.

²⁷³ Wawancara dengan Hamdi, S.HI Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 10-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.wk.hum. MA.A, 18-06-2015).

²⁷² Wawancara dengan Nailurrahman, S.PdI, guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

Dari pemaparan di atas, dapat dipahami pula bahwa Kepala madrasah telah melaksanakan fungsinya sebagai Edukator dengan melakukan pembinaan dan pemberdayaan SDM Guru dan Staf sejak awal diangkat sebagai Guru dan Staf Madrasah. Hal itu diungkapkan oleh seorang Guru yaitu Ibu Insiyah, M.Pd, yang mengatakan;

"kepala madrasah dalam membimbing dan mengarahkan semua guru dan staf sudah cukup baik, sebab beliau bersama saya yang bisa dikatakan lebih berpengalaman dari guru yang lain selalu mengadakan bimbingan dan pembinaan pada guru dan staf yang masih kurang memahami dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan kegiatan ujian ulang."²⁷⁴

Demikian juga terkait tugas dan fungsi Kepala madrasah aliyah attarbiyah sebagai motivator telah mampu mengatur lingkungan kerja, mampu mengatur suasana pelaksanaan yang memadai, mampu memberi penghargaan dan sanksi yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Hal ini disampaikan oleh seorang staf Tata Usaha yang peneliti wawancarai di kantor madrasah, yang mengatakan;

"Kepala madrasah selalu memberikan arahan dan motivasi kepada staf dan guru di sini, beliau selalu bergabung dengan kami para staf dan guru di saat melakukan kegiatan dan mengontrol kami. Beliau selalu berusaha hadir setiap hari bahkan lebih awal dari para staf dan Guru sehingga kepercayaan yang diberikan kepada para staf harus dilakukan secara bertanggung jawab. kepala madrasah selalu memotivasi para guru dan staf agar melanjutkan pendidikannya ke S2, bahkan beliau membuat penganggaran insentif guru yang melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi." 275

Wawancara dengan Faisol, S.PdI, Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Staf Madrasah. (Ww.wk.TU. MA.A, 17-06-2015).

²⁷⁴ Wawancara dengan Insiyah M.Pd, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

Dari wawancara di atas, peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang siswa yang juga ketua kelas XII di madrasah Aliyah Attarbiyah, ia mengatakan;

"pak haiz selalu menghadiri acara pertemuan ketika diundang oleh kami kelas Akhir MA. Attarbiyah. Beliau bahkan saya kira paling dekat dengan kelas XII ini, mungkin karena kelas Akhir. Beliau selalu memberikan motivasi untuk melanjutkan saya dan temanteman melanjutkan studi ke perguruan tinggi seperti kakak kelas saya yang sudah lulus, ada yang sudah melanjutkan ke Surabaya, Malang, Yogyakarta, dan Jakarta."

Motivasi tinggi dari kepala madrasah akan menjadi suatu kebutuhan yang dapat meningkatkan profesionalitas dan peningkatan kualitas alumni madrasah. sebab mayoritas Guru dan staf kependidikan di madrasah Aliyah Attarbiyah Adalah Alumni MA Attarbiyah.

Tabel: 4.23. Data Guru yang melanjutkan Studinya

No	Nama	Perguruan Tinggi	Jabatan	Keterangan
1	Haiz, S.PdI	STAIN Pamekasan	Kepala Madrasah	Mandiri S2
2	Syaifurrahman,	UNIJA Sumenep	Waka. Kesiswaan	Mandiri S2
	S.THI	or (with admend)	Walter Teesis Waari	
3	Saiful, S.PdI	INSTIK Annuqayah	Guru	Mandiri S2
4	Insiyah, M.PdI	UNISMA Malang	Guru	Mandiri S2
5	Ishamuddin, S.PdI	INSTIK Annuqayah	Waka. Kurikulum	Mandiri S2
6	Faisol, S.PdI	INSTIK Annuqayah	Waka. TU	Mandiri S2
7	Ach. Naufal,S.PdI	INSTIK Annuqayah	Guru	Mandiri S2
8	Masyhur, S.PdI	INSTIK Annuqayah	Staf. TU	Mandiri S2

Sumber: Dokumen Kantor Madrasah Aliyah Attarbiyah

-

Wawancara dengan Iwan Tirmidzi, Ketua kelas XII Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 20-06-2015 di ruang Kelas. (Ww.Kkl. XII, MA.A, 20-06-2015).

2. Masa Pasca/ setelah Menjabat

Dalam meningkatkan profesionalisme guru dan Tenaga kependidikan di Madrasah aliyah Attarbiyah pada Guru dan staf yang sudah menjabat sebagai Guru di madrasah Aliyah Attarbiyah, meliputi:

a) Kegiatan Sertifikasi Guru

Program penyetaraan atau sertifikasi guru diperlukan di Madrasah Aliyah Attarbiyah karena Mayoritas Guru dan Staf tidak lulus jurusan pendidikan sesuai kualifikasinya. Sertifikasi Guru dan Staf sudah dipersiapkan sejak jauh-jauh hari sehingga ketika tiba saatnya mengikuti kegiatan dapat diikuti secara maksimal dan lancar. Hal itu disampaikan oleh Kepala Staf TU yang mengatakan:

"dalam mempersiapkan sertifikasi Guru dan Staf di sini mas, saya dan beberapa Guru bekerjasama mempersiapkan berbagai keperluan yang dibutuhkan baik dari kelengkapan administrasi maupun hal-hal lain yang sekiranya diperlukan pada saat ikut sertifikasi nanti". 277

Dengan demikian, kegiatan sertifikasi Guru dan staf di MA Attarbiyah telah direncanakan sejak awal dan dilakukan oleh staf administrasi yang bekerjasama dengan guru. Hal itu dilakukan untuk mengantisipasi adanya kekurangan perlengkapan ikut sertifikasi pada waktu saatnya sudah tiba.

Pernyataan di atas, relevan dengan data yang peneliti saksikan di kantor madrasah Aliyah Attarbiyah terkait dokumen-dokumen persiapan Guru dan staf mengikuti sertifikasi Guru.

-

Wawancara dengan Faisol, S.PdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

Tabel: 4.24. Data Guru dan Staf yang telah disertifikasi

No	Nama Guru	Jabatan	Materi Pegangan
1	Ishamuddin S.PdI	Waka. Kurikulum	B.Indonesia
2	Syaifurrahman S.ThI	Waka. Kesiswaan	Matematika
3	Moh.Judi M.PdI	Komite	PPKN
4	Haiz Ilyas S.PdI	Kepala Madrasah	Bahasa Inggris
5	Saiful, S.PdI	Guru Tetap Yayasan	Aqidah Akhlaq
6	Hamdi, S.PdI	Guru Tetap Yayasan	Qur'an Hadits

Sumber: Dokumen Kantor MA Attarbiyah.

b) Simposium Guru

Guru dan Staf di MA. Attarbiyah belum memiliki kemampuan merata yang dapat menunjang efektifitas pembelajaran sehingga sebagian guru dan staf harus mampu berbagi pengalaman dan pengetahuannya kepada Guru dan staf yang lain. Hal ini dilakukan dengan cara guru dan staf melakukan demontrasi dan mempraktekkan kepada guru yang lain dalam berbagai teknik dan metode pembelajaran. hal itu disampaikan salah saeorang guru yang mengatakan:

"peningkatan profesionalisme Guru di sini juga dilakukan dengan cara berbagi pengalaman dan pengetahuan guru yang sudah berpengalaman secara teknis. Kegiatan itu dilakukan secara formal dalam pertemuan Guru dan staf maupun non formal di lingkungan madrasah. sehingga guru dan staf yang belum memahami dapat mengambil ilmu dari yang lainnya".²⁷⁸

Pernyataan tersebut peneliti bandingkan dengan hasil observasi yang dilakukan di kantor dan ruang Guru MA Attarbiyah, dimana ada beberapa guru dan staf melakukan demontrasi terhadap praktek pembelajaran dan teknis dari sistem administrasi yang dilakukan secara

 $^{^{278}}$ Wawancara dengan Saiful, S.PdI, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, $\,$ 17-06-2015).

non formal di Madrasah Aliyah Attarbiyah. Hal itu menunjukkan bahwa berbagi pengalaman dan pengetahuan antara guru dan staf sudah terjalin baik secara formal dalam pertemuan guru atau staf maupun secara non formal di sela-sela kegiatan pembelajaran di lingkungan madrasah Aliyah Attarbiyah.

c) Magang

Sebelum menjadi Guru dan staf tetap MA. Attarbiyah sebagian Guru dan staf diperbantukan dan dijadikan Guru piket untuk membantu Guru yang ada dengan bimbingan Guru dan staf yang telah menguasai bidangnya. Hal itu disampaikan oleh Nukhalis, S.PdI seorang guru piket yang sedang magang di MA Attarbiyah yang mengatakan:

"sebagai Guru magang di sini saya sudah sejak tahun lalu saya selalu mendapat arahan dan bimbingan dari teman-teman staf dan Guru bahkan kepala madrasah supaya menguasai bidang-bidang yang akan saya geluti di sini. Kerja saya di sini adalah membantu guru dan staf yang berhalangan dan mengisi waktu kosong materi pembelajaran di kelas". ²⁷⁹

Dalam menunjang efektifitas kegiatan pembelajaran di MA Attarbiyah, kepala madrasah menggunakan tenaga guru magang yang diperbantukan bagi staf dan guru yang diharapkan mampu membantu guru dan staf yang berhalangan sebelum guru magang tersebut dijadikan guru atau staf tetap di MA. Attarbiyah.

-

²⁷⁹ Wawancara dengan Nurkhalis, S.PdI, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

d) Pendidikan Tradisional Profesi

Kegiatan peningkatan profesionalisme lainnya di MA. Attarbiyah Adalah berbentuk kegiatan kajian ilmu salaf yang dipimpin oleh pengasuh pondok pesantren Attarbiyah. Dalam kegiatan itu beberapa guru dan staf diajarkan sebuah refleksi untuk diamalkan dan di laksanakan dalam mengajarnya.

Pernyataan tersebut diungkapkan oleh Bapak Saiful, S.PdI yang mengatakan:

"untuk menunjang peningkatan profesionalisme Guru dan staf kepala madrasah mengadakan kajian ilmu pengetahuan salaf yang berbentuk kajian kitab yang diasuh oleh pengasuh Pondok pesantren Attarbiyah. Dari kegiatan itu semua guru dan staf diharapkan mampu menerapkan hasil kajian terhadap praktek pembelajaran di kelas dan sikap – sikap kepribadian di lingkungan madrasah Attarbiyah untuk Guru dan staf". ²⁸⁰

Kajian ilmu salaf yang ada diasuh langsung pengasuh berbentuk pengajian kitan yang dilaksanakan di luar jam aktif pembelajaran. sehingga guru dan staf mampu mengikuti secara maksimal dan tidak mengganggu tugas mereka di Madrasah Aliyah Attarbiyah.

e) Mengikutsertakan dalam Pelatihan Ilmiah

Beberapa Guru dan Staf di MA. Attarbiyah didorong untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme seperti pelatihan, Seminar, Workshop dan kegiatan lain yang menunjang pengalaman dan

²⁸⁰ Wawancara dengan Saiful, S.PdI, Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

pengetahuan mereka untuk diterapkan dalam mengajar dan mengabdi pada lembaganya. Hal itu dipaparkan Kepala Madrasah yang mengatakan:

"untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sini, saya selalu berupaya memotivasi staf dan guru untuk ikut serta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, seminar dan workshop dan kegiatan sosial lain yang membantu pengalaman mereka dalam mengajar dan melayani kebutuhan guru dan siswa. Ya, yang dapat saya lakukan adalah mengajak dan membimbing serta mendorong mereka untuk selalu bekerja maksimal". ²⁸¹

Dari ungkapan ini kemudian peneliti menanyakan kendala dari peningkatan perofesionalisme dan peningkatan kinerja guru dan staf di madrasah aliyah attarbiyah dan beliau menjelaskan;

"kendala yang cukup berarti di madrasah ini mas, adalah minimnya guru dan tenaga kependidikan. sehingga menuntut saya memfungsikan guru juga sebagai staf kependidikan. tapi untuk saat ini sudah mendingan daripada awal-awal merintis MA. Ini mas, bayangkan, mau pake celana aja Guru dan staf susahnya bukan main, ha ha ha... yah, Alhamdulillah, saat ini saya rasa sudah banyak guru MA yang selesai kuliah dan membantu saya. Dan saya berkeyakinan untuk ke depan pasti akan mengalami peningkatan baik dari guru maupun tenaga kependidikan yang akan mampu mencetak siswa yang berprestasi dan dapat diharapkan. untuk keberhasilan visi misi lembaga ini ke depannya." 282

Dari penjelasan kepala madrasah attarbiyah di atas, peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru yang juga staf madrasah aliyah attarbiyah, beliau mengungkapkan:

"saya sebagai guru dan juga staf sangat merasakan bagaimana perjuangan kepala madrasah dan teman-teman staf serta sebagian guru di sini. Disamping terbatasnya guru dan tenaga kependidikan juga sarana prasarana yang terbatas membuat saya dan teman-

²⁸² Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

 $^{^{281}}$ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl
, 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

teman staf kadang kebingungan. Akan tetapi melihat kinerja kepala madrasah yang bersama kami terus dalam membimbing, mengarahkan dan mendorong kami semua, maka setidaknya saya pribadi dapat tergerak untuk bekerja semaksimal mungkin. Yang dilakukan kepala madrasah saat ini adalah bagaimana banyak guru yang disertifikasi dengan harapan dapat memfokuskan diri pada tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru yang profesional."²⁸³

Tabel: 4.25. Data Guru yang mengikuti Pelatihan

No	Nama	Kegiatan	Tempat
1	Fadlurrahman	Workshop Peningkatan Profesionalisme Guru (2013)	Lingkungan Kantor Kementerian Agama Sumenep
2	Faishal Munir	Seminar Keadministrasian (2012)	Aula Induk KKM, MAN Sumenep
3	Faishal Muttaqi	Seminar Pengembangan Kurikulum (2013)	Lingkungan kementerian pendidikan Nasional Sumenep
4	Ach. Naufal	Workshop Pembuatan Perangkat Pembelajaran (2012)	Lingkungan Mendiknas Sumenep
5	Syaifurrahman, Nailurrahman, Badrullayali, Masyhur Syah, Ach. Naufal	Workshop Peningkatan Profesionalisme Guru (2013)	Aula Madrasah Aliyah 1 Annuqayah

Sumber: Dokumen Kantor MA Attarbiyah.

 $^{^{283}}$ Wawancara dengan Khairil Masrul, SPdI, staf Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl ,18-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.wk.sarpras. MA.A, 18-06-2015).

Tabel. 4.26.

Upaya yang dilakukan Kepala MA. Attarbiyah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

NI.	Fokus	Sub Fokus	Strategi	
No	FOKUS		Pra Jabatan	Pasca Jabatan
	Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan	Edukator	Bimbingan dan pembinaan khusus serta pendampingan calon guru dan staf	Mengikutkan Pelatihan, Workshop, MGMP
		Manajer	Memberikan perhatian khusus terkait tugas yang dilakukan	Mengikutkan Sertifikasi Guru
		Administrator	Mengatur Administrasi dan kelengkapan Guru dan Staf	Mempersiapkan Administrasi dan kelengkapan Guru dan Staf
2		Supervisor -	Mengadakan Penilaian	Evaluasi Kinerja
		Leader	Memberikan Keteladanan	Memberikan Keteladanan
		Inovator	Mengajarkan TIK	Mengikuti Organisasi Profesi lain
		Motivator	Mendorong dan Melakukan program reward dan punish untuk Guru dan Staf	Mendorong dan Melakukan program reward dan punish untuk Guru dan Staf

C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Attrabiyah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan

Strategi yang dilakukan kepala madrasah aliyah Attarbiyah sebagai seorang Pemimpin untuk meningkatkan profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan adalah meliputi:

1. Mendengar (listening)

Dalam memimpin Guru dan Staf, Kepala MA Attarbiyah menerapkan strategi untuk duduk bersama bermusyawarah dan mendengarkan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam wujud pertemuan rutin. Salah satu guru mengatakan:

"seringkali kepala madrasah mengadakan pertemuan bulanan yang rutin untuk mengevaluasi pelaksanaan program kerja di madrasah bersama para guru dan staf. Beliau juga mengadakan seminar dan diklat, mendatangkan para pakar pendidikan dan mentor profesional yang melibatkan para guru dan staf untuk memperoleh pemahaman baru dan pengetahuan yang terkini terkait dengan tugasnya sebagai civitas akademis di lembaga madrasah aliyah attarbiyah." ²⁸⁴

Kenyataan di atas, dapat peneliti saksikan sendiri pada saat peneliti menghadiri sebuah rapat Guru dan Staf bersama pengurus yayasan yang mana dalam pertemuan itu dilakukan musyawarah dari beberapa hal terkait program pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

 $^{^{284}}$ Wawancara dengan Hamdi, S.HI Guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 10-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.wk.hum. MA.A, 18-06-2015).

2. Mengklarifikasi (clarifying) dan Mempresentasikan (presenting)

Selaku pemimpin Kepala MA Attarbiyah menerapkan strategi kepemimpinannya dengan cara melakukan pendekatan personal untuk melakukan klarifikasi terhadap hal-hal yang telah menjadi perdebatan di antara para Guru dan Staf maupun para Siswa. Selanjutnya akan dilakukan penyampaian secara formal yang dapat diterima oleh semua pihak. Hal itu sejalan dengan praktek yang dilakukan Kepala madrasah dan dikatakan salah seorang Siswa yang menjelaskan:

"pak haiz selalu menyuruh saya dan teman-teman siswa untuk rajin belajar, hormat pada guru dan sabar dalam menghadapi kesulitan belajar. Pernah suatu hari saya dipanggil ke ruangan beliau, di sana saya dipersilahkan duduk dan ditanya kesulitan saya dalam belajar dan bertanya keadaan teman-teman di kelas waktu kegiatan belajar mengajar. beliau juga sering menegur saya dan teman-teman yang selalu ramai dan gaduh di ruang kelas sampai saya dan teman-teman merasa malu dan bersikap tertib jika di dalam kelas takut ketahuan pak haiz." 285

Kenyataan di atas dapat dilihat oleh peneliti dalam pelaksanaan penelitian di MA Attarbiyah yang mana Kepala madrasah begitu respek terhadap kondisi Guru dan Staf serta siswa yang sedang melaksanakan kegiatan Belajar Mengajar.

3. Mendorong (*Encouraging*)

Dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai seorang pemimpin yang harus membina bawahannya kepala madrasah aliyah Attarbiyah

²⁸⁵ Wawancara dengan Khairul Anam Ketua Kelas XI Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Kelas XI. (Ww.Kkl. XI MA.A, 17-06-2015).

memberikan motivasi-motivasi yang dapat membangkitkan semangat bawahannya. Sebagaimana disampaikan seorang Guru yang mengatakan:

"Kepala madrasah selalu memberikan arahan dan motivasi kepada staf dan guru di sini, beliau selalu bergabung dengan kami para staf dan guru di saat melakukan kegiatan dan mengontrol kami. Beliau selalu berusaha hadir setiap hari bahkan lebih awal dari para staf dan Guru sehingga kepercayaan yang diberikan kepada para staf harus dilakukan secara bertanggung jawab. kepala madrasah selalu memotivasi para guru dan staf agar melanjutkan pendidikannya ke S2, bahkan beliau membuat penganggaran insentif guru yang melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi." 286

Dari pemaparan di atas, bentuk motivasi Kepala adalah dorongan kerjasama dalam tim, partisipasi seluruh pihak dan motivasi menigkatkan pendidikannya selalu dilakukan oleh beliau. Sehingga diharapkan mampu membangun sebuah organisasi yang solid dan profesional.

4. Negosiasi (negotiating)

Faktor penting dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah melakukan pendekatan yang proporsional kepada seluruh bawahannya baik dalam menjalankan tugas atau pun pembagiannya. Maka dalam hal ini Kepala madrasah aliyah Attarbiyah melakukan beberapa kesepakatan dengan Guru dan Staf untuk kemudian dilaksanakan sesuai dengan tanggungjawab. Hal itu disampaikan seorang Staf yang mengatakan:

"Kepala madrasah selalu memberikan arahan untuk melaksanakan tugas secara maksimal kepada guru dan staf di madrasah ini, salah satunya dengan memberikan kepercayaan kepada saya untuk memantau langsung program kegiatan belajar mengajar jika beliau tidak dapat melakukan sendiri seperti kunjungan kelas dan

 $^{^{286}}$ Wawancara dengan Faisol, S.PdI, Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 17-06-2015 di ruang Staf Madrasah. (Ww.wk.TU. MA.A, 17-06-2015).

mengontrol absensi Guru, staf dan siswa. Hal itu dilakukan kepala madrasah setiap hari dan menanyakan langsung pada saya."²⁸⁷

Proses negosiasi kepala madrasah aliyah Attarbiyah tidak terlalu mendapatkan kesulitan karena para Guru dan Staf telah memahami betul terhadap keinginan dan tujuan akhir dari beliau dan menunjukkan loyalitas mereka kepada atasannya.

5. Mendemonstrasikan (demonstrating) dan Memecahkan masalah (problem solving)

Secara teori kepala madrasah merupakan seorang yang menguasai berbagai bidang pendidikan terutama hal-hal yang akan dihadapi Guru dan Staf. Sehingga kepala madrasah harus dapat mempraktekkan secara demonstratif kepada mereka dan memecahkan masalah mereka. dalam menjalankan tugas kepemimpinannya itu telah dilakukan kepala madrasah aliyah Attarbiyah sebagaimana ungkapan seorang Guru yang mengatakan:

"Beliau (kepala madrasah) memberikan arahan dan motivasi langsung kepada saya dan teman-teman guru terkait metode pembelajaran, sistem evaluasi bahkan tak jarang beliau mencontohkan sendiri secara demontrasi waktu di kantor kepada para Guru. Untuk memberikan semangat kepada para guru biasanya beliau selalu memberikan pujian pada para guru. Akan tetapi untuk memberikan teguran seperti yang terjadi pada saya sendiri beliau memanggil saya ke ruang kepala untuk ditanya kenapa saya jarang masuk dan sering terlambat hadir di madrasah. Ya, maklum lah mas saya kan masih membantu keluarga di rumah sebelum mengajar." 288

²⁸⁸ Wawancara dengan Nailurrahman, S.PdI, guru Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl, 17-06-2015 di ruang Guru Madrasah. (Ww.Guru. MA.A, 17-06-2015).

²⁸⁷ Wawancara dengan Ishamuddin, S.PdI, Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 18-06-2015 di ruang staf Madrasah. (Ww.wk. kur. MA.A, 18-06-2015).

Dalam memberikan praktek dan pemecahan masalah kepada Guru maupun Staf, Kepala MA Attarbiyah menggunakan strategi langsung seperti menegur dan menanyakan. Pada saat yang lain juga harus mampu memberikan praktek yang menuntut mereka untuk menyadari sendiri kesalahan atau kelalaian dalam menjalankan tugas mereka. seperti kepala madrasah memberikan perumpamaan dan memberikan analogi kepada salah satu bawahan yang dimaksudkan untuk semua bawahannya.

6. Mengarahkan (directing) dan Memberikan penguat (Reinforcing)

Instruksi atau pengarahan yang dilakukan Kepala MA Attarbiyah lebih banyak menyentuh kepada hal-hal yang berkaitan dengan motivasi terhadap para Siswa dalam mengikuti kegiatan dan pengamalan ilmu yang telah dimiliki. Sebagaimana salah seorang siswa mengatakan:

"pak haiz selalu menghadiri acara pertemuan ketika diundang oleh kami kelas Akhir MA. Attarbiyah. Beliau bahkan saya kira paling dekat dengan kelas XII ini, mungkin karena kelas Akhir. Beliau selalu memberikan motivasi untuk melanjutkan saya dan temanteman melanjutkan studi ke perguruan tinggi seperti kakak kelas saya yang sudah lulus, ada yang sudah melanjutkan ke Surabaya, Malang, Yogyakarta, dan Jakarta."

Dari ungkapan di atas, dapat dipahami bahwa arahan dan penguatan yang dilakukan Kepala madrasah bersifat harapan-harapan jangka panjang yang menunjukkan suatu kecintaan kepada Ilmu pengetahuan yang tinggi.

Wawancara dengan Iwan Tirmidzi, Ketua kelas XII Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 20-06-2015 di ruang Kelas. (Ww.Kkl. XII, MA.A, 20-06-2015).

7. Menstandarkan (standardization)

Sebagai pemimpin Kepala MA Attarbiyah melakukan pengukuran dan perbandingan-perbandingan terhadap berbagai hal yang akan diputuskan. Sehingga pada akhirnya keputusan itu mampu dilaksanakan secara efektif dan proporsional serta sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran sebagaimana dipraktekkan dalam pengawasan yang dijelaskan oleh Kepala Madrasah, beliau mengatakan:

"saya sebagai kepala madrasah telah membuat program supervisi termasuk juga mengevaluasinya untuk kemudian ditindak lanjuti dengan kegiatan tertentu, seperti kegiatan les bagi siswa yang memiliki kemampuan dibawah standard dan remidi bagi siswa yang tidak mencapai target ketuntasan minimal." ²⁹⁰

Dari penjelasan di atas, Para Guru dan Staf telah dihimbau untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara terukur dan sistematis. Hal itu dilakukan karena kemampuan masing-masing individu dari bawahannya baik Guru, Staf dan Siswa memiliki perbedaan. Sehingga untuk meningkatkannya diperlukan strategi yang cukup matang dan waktu yang cukup memadai.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menerapkan Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Staf menggunakan Strategi Pembinaan yang mengutamakan kepentingan bawahan atau berorientasi pada Orang bukan pada Tugas.

.

²⁹⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah, tgl , 16-06-2015 di ruang Kepala Madrasah. (Ww.Ka. MA.A, 16-06-2015).

Tabel: 4.27. Strategi Kepemimpinan Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan MA. Attarbiyah

Fokus		
No Penelitian	Sub. Fokus	Indikator Kepemimpinan
Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Melakukan Pembinaan dengan Cara sebagai Berikut: 1. Mendengarkan 2. Klarifikasi dan Presentasi 3. Demonstrasi dan Pemecahan Masalah 4. Negosiasi 5. Motivasi 6. Pengarahan dan Penguatan 7. Standarisasi	 Kepala Madrasah ikut serta dalam berbagai kegiatan atau mewakilkan jika berhalangan Kepala Madrasah memberikan keleluasaan agar Guru dan Staf masih diberikan Arahan dan Instruksi. Kepala Madrasah Mendedikasikan diri untuk mengabdi Kepada Lembaga. Mendengarkan Aspirasi bawahan Klarifikasi dan Presentasi Masalah yang terjadi Demonstrasi dan Pemecahan Masalah Guru dan Staf Negosiasi untuk menghadapi pembagian tugas Motivasi yang bersifat jangka panjang. Pengarahan dan Penguatan hasil pendidikan dan pembelajaran siswa Standarisasi Proporsionalitas Tugas

Tabel: 4.28 Hasil Penelitian Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan MA. Attarbiyah.

	kependidikan MA. Attarbiyan.				
No	Fokus Penelitian	Sub. Fokus	Temuan Penelitian		
1	Pemahaman kepala madrasah tentang profesionalisme	Kualifikasi dan Kompetensi	Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan kemampuan dan meningkatkan kompetensi yang dimilikinya dalam rangka mencapai Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional.		
2	Upaya Kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah Melalui Strategi Pra Jabatan dan Dalam Jabatan	 Bimbingan dan pembinaan pada calon Guru dan Motivasi pada Guru dan Staf untuk melanjutkan Studi Sertifikasi Guru Mengikutkan Pelatihan, Workshop, MGMP Simposium Guru Membaca dan Menulis karya ilmiyah Organisasi Profesi lain Program Supervisi 		
3	Strategi Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Strategi Pembinaan dan Gaya kepemimpinan Instruktif, Demokratis dan Kharismatik	 Mendengarkan Aspirasi Klarifikasi dan Presentasi Demonstrasi dan Pemecahan Masalah Negosiasi Motivasi Pengarahan dan Penguatan Standarisasi 		

C. Paparan Data Lintas Kasus MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah

1. Persamaan dan Perbedaan Pemahaman Profesionalisme Kepala Madrasah

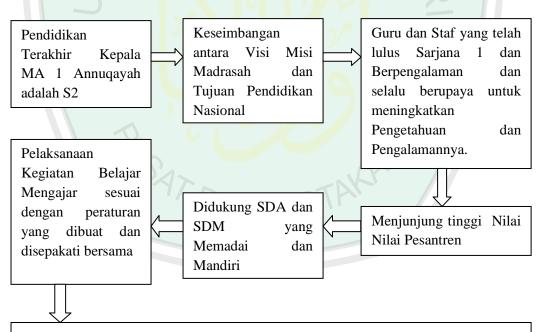
Dari Tabel 4.28. dan 4.34. di atas diketahui bahwa Kompetensi Guru di MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah memiliki perbedaan pada pelaksanaan yang mana MA 1 Annuqayah lebih efektif karena melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan kapasitas Guru yang lebih berpengalaman dari Guru di MA Attarbiyah yang masih cukup baru dalam pengelolaannya.

Point yang berbeda adalah seperti keberadaan Guru BK, Sarana IT yang lebih lengkap, kemandirian Guru dan Siswa dan Sistem Evaluasi dan Penilaian yang lebih komperehensif. Sehingga pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif lebih mudah diwujudkan.

Sedangkan dalam aspek Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga kependidikan di MA 1 Annuqayah lebih memiliki mobilitas yang tinggi daripada MA Attarbiyah karena secara teori letak MA 1 Annuqayah lebih strategis dan didukung oleh stek holder yang sudah kuat dan aktif dalam memberikan perhatian pada lembaga.

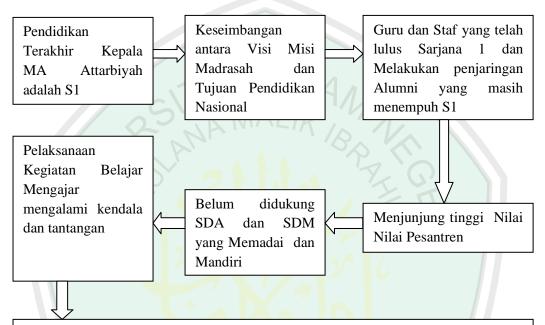
Hal tersebut dapat dilihat dari data di atas dan hasil observasi peneliti di MA 1 Annuqayah yang dilakukan selama peneliti mengadakan penelitian dan melakukan pengumpulan dan verifikasi data. Perbedaan mendasar dari kompetensi Tenaga kependidikan antara MA 1 Annuqayah dengan MA Attarbiyah adalah SDA yang berupa Sarana Prasarana yang kurang dan SDA para Staf yang masih belum mayoritas memiliki kemampuan bidang IT. Sehingga dalam prakteknya Kepala madrasah masih melakukan pemberdayaan di bidang IT dan proyeksi pendanaan untuk sarana dan Prasarana.

Proposisi 1 : Pemahaman Kepala MA 1 Annuqayah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan



Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensinya dalam rangka mencapai Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional.

Proposisi 1 : Pemahaman Kepala MA Attarbiyah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan



Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensinya dalam rangka mencapai Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan tentang persamaan dan perbedaan pemahaman Kepala Madrasah tentang profesionalisme dapat dilihat dalam uraian dalam Tabel berikut:

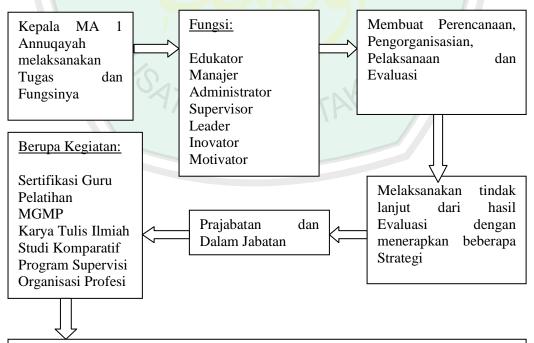
Tabel: 4.29. Pemahaman Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan Kepala MA 1 Annuqayah.

No	Fokus Penelitian	Sub Fokus	Persamaan	Perbedaan
No	Fokus Penelitian	Kualifikasi	Persamaan Kepala Madrasah mengangkat Guru dan Staf yang lulus S1, melalui persiapan yang dilakukan sejak awal dan mengutamakan Kader dan Alumni dari MA yang itu sendiri.	Kepala MA 1 Annuqayah Mengangkat Guru dan Staf yang Sudah Tamat S1 dengan tetap mempertahankan Guru dan Staf yang lebih berpengalaman
1	Pemahaman Kepala Madrasah Pada Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan	Kompetensi	Kepala Madrasah Memiliki Guru dan Staf yang sudah Sarjana dan memiliki bisa diharapkan untuk meningkatkan kemajuan lembaga baik kualitas maupun kuantitasnya. Terutama potensi mereka dalam mewujudkan visi misi pesantren. Oleh karena itu Kepala madrasah melakukan upaya sinergitas antara Visi Misi Sekolah dan Tujuan Pendidikan Nasional	dalam aspek Kinerja. Keterbatasan Sarana Prasarana dan pengalaman Guru dan Staf yang dihadapi oleh Kepala MA Attarbiyah. Sehingga pemahaman Kepala MA Attarbiyah lebih kepada Proses sedangkan Kepala MA 1 Annuqayah lebih pada Proses dan Hasil.

2. Persamaan dan Perbedaan Upaya Peningkatan Profesionalisme

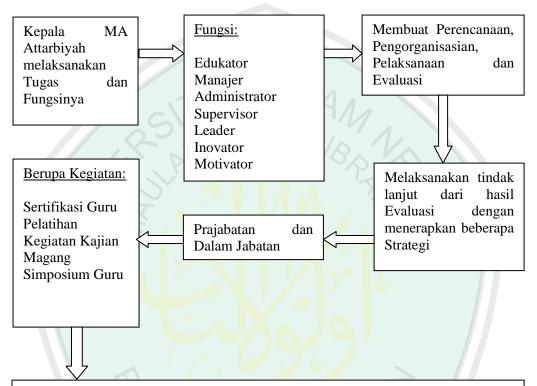
Dari Tabel 4.31 dan 4.37 dapat diketahui bahwa Upaya yang dilakukan Kepala MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah dalam menignkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah memiliki persamaan dalam Strategi prajabatan dan dalam jabatan yang diupayakan melalui optimalisasi tugas dan fungsi Kepala madrasah dengan melakukan Bimbingan dan Pembinaan. Adapun Perbedaan mendasar pada upaya ini adalah bentuk kegiatan dan teknis yang dilakukan untuk mewujudkan peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan di MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah.

Proposisi 2: Upaya Kepala MA 1 Annuqayah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan



Upaya yang dilakukan Kepala MA 1 Annuqayah untuk meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah mengoptimalisasikan tugas dan fungsinya dengan menerapkan strategi prajabatan dan dalam jabatan melalui sebuah kegiatan peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan.

Proposisi 2: Upaya Kepala MA Attarbiyah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan



Upaya yang dilakukan Kepala MA Attarbiyah untuk meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah mengoptimalisasikan tugas dan fungsinya dengan menerapkan strategi prajabatan dan dalam jabatan melalui sebuah kegiatan peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan.

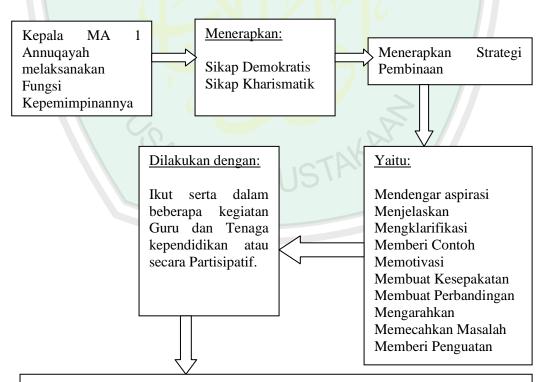
Tabel. 4.38.
Upaya yang dilakukan Kepala MA. Attarbiyah dalam meningkatkan
Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan				
No	Fokus	Sub Fokus	Upaya	
110	rokus		Persamaan	Perbedaan
	Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan	Edukator	Pelatihan, Workshop dan Seminar serta Ikut serta Karya Tulis Ilmiah dan Kajian Kepesantrenan	Kegiatan yang dilakukan: Di MA 1 Annuqayah: Pelaksanaan
		Manajer	Melakukan Musyawarah dan Membuat Keputusan Pra Jabatan dan Dalam Jabatan	kegiatan dilakukan sendiri dan diikut sertakan pada kegiatan yang
2		Administrator	Mengatur Administrasi dan kelengkapan Guru dan Staf untuk Sertifikasi Guru	tidak bisa dilaksanakan. Di MA Attarbiyah: Kegiatan banyak dilakukan dengan cara
		Supervisor	Melaksanakan Kegiatan Supervisi	
		Leader	Memberikan Keteladanan	
		Inovator	Mengajarkan TIK	Partisipatif karena belum
		Motivator	Mendorong dan Melakukan program reward dan punish untuk Guru dan Staf dan Melanjutkan	dapat melaksanakan sendiri
			Studinya	

3. Persamaan dan Perbedaan Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

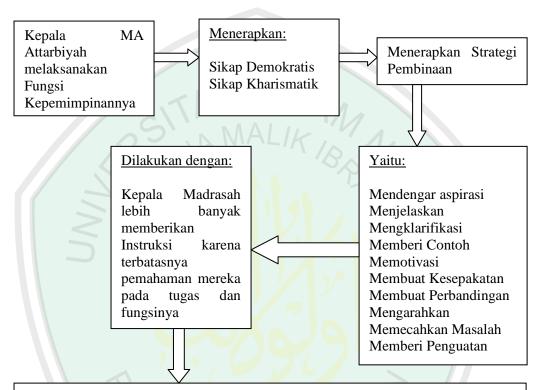
Dari Tabel 4.32 dan 4.38 dapat dipahami bahwa Strategi Kepemimpinan Kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah memiliki persamaan dilihat dari Sikap dan Gaya kepemimpinan yaitu pada sikap demokratis dan kharismatik sedangkan Gaya Partisipatif yang dimiliki Kepala MA 1 Annuqayah belum sepenuhnya dapat dilakukan oleh Kepala MA Attarbiyah karena melihat kapasitas bawahannya dalam kematangan dan kemandiriannya secara teoritis dan praktis.

Proposisi 3: Strategi Kepemimpinan Kepala MA 1 Annuqayah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan



Strategi yang diterapkan Kepala MA 1 Annuqayah untuk meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan dalam kepemimpinanannya adalah melakukan pembinaan yang dilakukan secara Demokratis dan Kharismatik dan berupaya ikut serta dan terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan Guru dan Tenaga kependidikan.

Proposisi 3: Strategi Kepemimpinan Kepala MA Attarbiyah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan



Strategi yang diterapkan Kepala MA Attarbiyah untuk meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan dalam kepemimpinanannya adalah melakukan pembinaan yang dilakukan secara Demokratis dan Kharismatik dan berupaya memberikan pengarahan dalam kegiatan yang dilakukan Guru dan Tenaga kependidikan.

Untuk menggambarkan Strategi kepemimpinan Kepala MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah secara jelas dapat dilihat dari Tabel sebagai berikut:

Tabel: 4.32.
Strategi Kepemimpinan Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan MA. 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah

No	Fokus Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Strategi Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Strategi Kepemimpinan yang berorientasi Orang yaitu Demokratis serta Kharismatik Melakukan Pembinaan dengan Cara sebagai Berikut: 1. Mendengarkan 2. Klarifikasi dan Presentasi 3. Demonstrasi dan Pemecahan Masalah 4. Negosiasi 5. Motivasi 6. Pengarahan dan Penguatan 7. Standarisasi	1. Kepala Madrasah Aliyah Attarbiyah lebih Instruktif Karena masih menghadapi bawahan yang kurang matang 2. Kepala MA 1 Annuqayah lebih Partisipatif karena bawahan sudah lebih banyak berpengalaman. Dalam pembinaan Kepala Madrasah di MA Attarbiyah Negosiasi lebih banyak digunakan untuk semua kalangan meliputi Guru, Staf dan Siswa karena potensi perbedaan dan pertentangan masih cukup besar dan Kepala Madrasah masih kurang Senior.

4. Hasil Penelitian MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah

Tabel: 4.33.
Hasil Penelitian Peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan MA. 1 Annugayah dan MA Attarbiyah.

	kependidikan MA. 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah.					
No	Fokus Penelitian	Sub. Fokus	Temuan Penelitian			
1	Pemahaman kepala madrasah tentang profesionalisme	Kualifikasi dan Kompetensi	Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan kemampuan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi yang dimilikinya dalam rangka mencapai Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional.			
2	Upaya Kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah Melalui Strategi Pra Jabatan dan Dalam Jabatan	 Bimbingan dan pembinaan khusus serta pendampingan calon guru dan staf Sertifikasi Guru Mengikutkan Pelatihan, Workshop, MGMP Simposium Guru Membaca dan Menulis karya ilmiyah Organisasi Profesi lain Mengadakan Studi Comperative dan rekreasi Program Supervisi 			
3	Strategi Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme	Strategi Pembinaan dan Gaya kepemimpinan Demokratis, Kharismatik, Instruktif dan Partisipatif	 Mendengarkan Aspirasi Klarifikasi dan Presentasi Demonstrasi dan Pemecahan Masalah Negosiasi Motivasi Pengarahan dan Penguatan Standarisasi 			

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pemahaman Kepala Madrasah Aliyah tentang peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Dari hasil penelitian di dalam laporan bab sebelumnya telah dijelaskan tentang pemahaman kepala madrasah terhadap profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan yang mencakup dua lembaga yaitu Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan Madrasah Attarbiyah dengan perincian meliputi beberapa aspek yaitu;

1. Kualifikasi dan Kompetensi Kependidikan

Pemahaman Kepala madrasah terhadap profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan akan sangat mempengaruhi kinerja kepala dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran di lingkungan lembaga pendidikan mereka. pemahaman kepala madrasah terhadap tujuan pendidikan Nasional dan Visi misi lembaga yang ia kelola akan menjadi indikator untuk mengelola kegiatan dan mendapatkan strategi yang akan ia laksanakan di madrasah.

Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan kepala madrasah Attarbiyah memiliki pemahaman bahwa profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah hal yang harus ditingkatkan yang hal itu harus dimulai dari peningkatan kualifikasi dan kompetensi mereka. hal itu sesuai dengan Permendiknas

No. 74 Tahun 2008, yaitu pada pasal 2 tentang ketentuan umum bagi Guru bahwa:

"Guru wajib memiliki Kualifikasi Akademik, kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional". 313

Sedangkan pemahaman itu sendiri tidak terlepas dari profesionalisme kepala madrasah dalam kompetensi dan kualifikasinya. Dari hasil penelitian diketahui bahwa Kepala MA 1 Annuqayah telah memiliki kualifikasi S2 dan Kepala madrasah Attarbiyah dalam proses menyelesaikan Studi S2 nya sebagaimana dalam profil mereka. Maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa pemahaman kepala MA 1 Annuqayah sudah menyentuh pada Implementasi tujuan pendidikan Nasional dan visi misi lembaganya sebab MA 1 Annuqayah telah memiliki sumber daya manusia dan prasarana yang lebih memadai.

Sedangkan Kepala MA Attarbiyah akan sangat realistis jika memahami bahwa profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan secara lambat laun dan terus memperhatikan pelaksanaan proses kegiatan pembelajaran yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal itu dilakukan berdasarkan implementasi terhadap firman Allah SWT, dalam surat Al-An'aam Ayat 135 yang berbunyi:

قُلْ يَعْقَوْمِ ٱعْمَلُواْ عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّى عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونَ مَن تَكُونَ لَهُ وَعَقِبَةُ ٱلدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ ٱلظَّلِمُونَ ۚ

-

 $^{^{313} \}mbox{Permendiknas}$ UU RI No. 13 Tahun 2007., $\it Tentang$ $\it Guru$ $\it dan$ $\it Dosen,$ (Bandung: Citra Umbara, 2008), hal. 2

Artinya:" Katakanlah wahai kaumku Kerjakanlah sesuai dengan tempat kalian sesunguhnya aku juga melakukan. Maka kalian akan mengetahui siapa yang ada pada akibat akhirnya, sesungguhnya Allah tidak akan membuat untung orang-orang yang Dhalim." ³¹⁴

Dengan demikian pemahaman kepala madrasah telah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan kebudayaan lokal yang dihadapinya dan tuntutan masyarakat yang ada sebagai implementasi dari otonomi pendidikan yang berbasis *local wisdom* sebagaimana amanat undang-undang.

Berkaitan dengan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan pemahaman kepala MA 1 Annuqayah dan Attarbiyah adalah merujuk pada pendapat Satori dan Sa'ud U.S, 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.³¹⁵

Kepala dan para bawahannya di MA 1 Annuqayah dan Attarbiyah memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan kemampuan mereka. hal itu dapat dilihat dari upaya mereka dalam mengajar dan mengabdi secara aktif di lembaga mereka.

315 Satori, D. dan Sa'ud, U.S. "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" dalam Pengelolaan Pendidikan. (Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung, 1994), hal. 14

³¹⁴ Terjemahan Departemen Agama RI, *Alqur'an dan terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Peterjemah al-Qur'an, Depag RI, 1998), hal. 326

2. Profesionalisme Guru

Terkait dengan hasil penelitian tentang pemahaman kepala madrasah berkaitan dengan profesionalisme Guru adalah kemampuan Guru untuk 1) Menguasai bahan, 2) Mengelola program belajar-mengajar, 3) Mengelola kelas, 4) Penggunaan media atau sumber, 5) Menguasai landasan-landasan pendidikan, 6) Mengelola interaksi-interaksi belajar-mengajar, 7) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pelajaran, 8) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan konseling di sekolah, 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.³¹⁶

Guru MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah dalam mengajarnya memiliki semangat untuk terus belajar dengan menimba pengalaman dan pengetahuan dengan membaca dan menulis karya. Guru juga mengelola program pembelajaran dengan bantuan staf, mengelola kelas bersama siswa, menggunakan media dan sumber belajar yang ada, melakukan interaksi belajar mengajar dengan baik, melakukan evaluasi dan penugasan pada siswa, bekerja sama dengan Guru BK, melaksanakan administrasi pembelajaran dengan melakukan rencana program pembelajaran dan membuat silabus, mengadakan PTK untuk pengembangan pembelajaran di kelas dengan pengamatan dan pencatatan.

_

³¹⁶ Trimo, *Pembinaan Profesional Melalui Supervisi Pengajaran*, (Semarang: IKIP PGRI Semarang, 2011), hal. 7

Pedoman pendidikan yang dikembangkan Kepala madrasah dan Guru serta staf adalah nilai-nilai kepesantrenan sebagaimana visi misi madrasah. Dalam perspektif peneliti adalah Nilai mempertahankan budaya lama dan mengambil budaya baru yang lebih Baik. Dalam konsep pesantren adalah:

Pemahaman di atas, diwujudkan dengan menjadikan Alumni Pesantren sebagai Guru mayoritas di madrasahnya. Dalam pandangan kepala madrasah Alumni Pesantren atau Madrasah akan memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga. salah satunya adalah rasa memiliki alumni dan pengabdian yang tinggi diharapkan mampu mewujudkan visi misi madrasah yang tidak mengesampingkan Tujuan Pendidikan Nasional.

3. Profesionalisme Tenaga Kependidikan

Pemahaman kepala MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah tentang Profesionalisme Staf kependidikan juga tak terlepas dari komitmen tinggi mereka untuk mengabdi dan melaksanakan kewajiban sebagai pendidik.

Hal itu diwujudkan kepala madrasah dengan meningkatkan kompetensi para staf kependidikan di madrasahnya dalam Kepribadian, Sosial, Teknis dan Kemampuan Manajerial mereka dalam melayani seluruh warga madrasah secara baik.

Peningkatan kompetensi kepribadian harus ditunjukkan kepala madrasah kepada guru, staf dan siswa melalui ungkapan dan tindakan nyata. Sehingga nilai-nilai agama tidak hanya masuk dalam teori pembelajaran saja akan tetapi mampu mewarnai proses yang terjadi di dalam setiap kegiatan yang ada di madrasah tersebut. tindakan seperti ini harus dilakukan kepala madrasah dalam mencontohkan Sikap jujur dalam bertindak dan melayani mereka. hal itu dapat diwujudkan melalui sikap pemimpin yang senantiasa membimbing anggotanya dan bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu memecahkan permasalahan mereka. 317

Kepala madrasah dan Staf kependidikan hendaknya berusaha meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berfikir bersama. Sikap ini akan memberi pengaruh bawahan menjadi merasa tenang, bahkan akan bertambah sayang dan percaya pada atasan yang akhirnya berdampak pada etos kerja dari bawahan karena perilaku dan sikap atasannya memberi contoh yang baik. Pemimpin yang baik selalu mengedepankan prinsip kejujuran dengan menunjukkan kepeduliannya pada orang lain dengan mengulurkan tangan demi kemajuan bawahannya. 318

Sedangkan kompetensi Sosial yang harus ditampakkan adalah bagaimana melakukan interaksi sesama melalui komunikasi yang baik

³¹⁸Toto Tasmara, *Kecerdasan Ruhaniyah*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hlm. 196

_

³¹⁷Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 26

antar personal baik secara individu maupun organisasi dan bidang-bidang tertentu yang ada dalam struktur kependidikan di madrasah.

Sebagaimana dalam penelitian diketahui bahwa hubungan kerja para staf kependidikan sudah saling membantu dalam menyelesaikan tugas mereka. prinsip kerjasama telah dipagang teguh dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Sedangkan dalam kompetensi teknis para staf kependidikan harus menguasai Teknis Administrasi Kurikulum, Keuangan, Kesiswaan, Sarana Prasarana dan Layanan Khusus.

Sesuai dengan hasil penelitian di bab sebelumnya, dalam kegiatan pengembangan kurikulum staf kurikulum telah melakukan perencanaan, pengorganisasian staf, pelaksanaan kegiatan dan evaluasi kegiatan secara efektif. Perencanaan sudah dicatat dalam Rencana Kerja Madrasah, Pengorganisasiannya melibatkan staf kurikulum dan Anggotanya serta sebagian Guru, pelaksanaannya sesuai jadwal kegiatan dan keikutsertaan dalam pelatihan kurikulum dan evaluasinya dilaksanakan setelah kegiatan itu secara langsung.

Demikian juga dengan bidang Keuangan, Kesiswaan, Sarana Prasarana, Hubungan Masyarakat dan Layanan Khusus semua bentuk kegiatan terkait bidang-bidang itu telah direncanakan dan tercantum dalam Rencana kerja Madrasah yang disusun pada awal tahun pembelajaran.

B. Upaya peningkatan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan adalah Optimalisasi tugas dan fungsi dengan Strategi Kegiatan, yang diuraikan meliputi:

1. Optimalisasi Tugas dan Fungsi

Kepala madrasah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator yang meliputi:

a. Kepala Madrasah sebagai Edukator

Upaya yang dilakukan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah sebagai pendidik adalah melaksanakan pembelajaran secara aktif demi mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan visi misi madrasah yang telah dirumuskan bersama dengan melaksanakan peran dan fungsinya sebagai kepala madrasah secara optimal.

Hal itu sesuai dengan pendapat Mulyasa,³¹⁹ bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi: 1) Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik), 2) Kepala sekolah sebagai manajer, 3) Kepala sekolah sebagai administrator, 4) Kepala sekolah sebagai supervisor, 5) Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin), 6) Kepala sekolah sebagai inovator, 7) Kepala sekolah sebagai motivator.

Bentuk nyata dari upaya tersebut adalah melakukan program kegiatan pendidikan yang meliputi:

_

³¹⁹E. Mulyasa, (2009), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hal. 98

1) Mengadakan Kegiatan Penyusunan program Kerja untuk staf dan Kegiatan Penyusunan kegiatan Program pembelajaran untuk Guru.

Kegiatan ini dilakukan dalam bentuk penyusunan RKM atau Rencana Kerja Madrasah yang di laksanakan di awal tahun pembelajaran. pembentukan rencana kerja ini diharapkan mampu direalisasikan oleh seluruh staf dan guru-guru madrasah secara optimal.

Sedangkan bagi para guru diberikan tugas untuk membuat program kegiatan Rencana Program Pembelajaran, Silabus dan berbagai kelengkapan lainnya untuk menunjang kegiatan pembelajaran. untuk memberikan kemudahan para guru diberikan pelatihan pengembangan yang sesuai dengan tugas dan fungsi mereka.

2) Melaksanak<mark>an pengembangan SDM G</mark>uru dan Staf melalui pendidikan dan pelatihan baik pribadi dan profesinya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Staf dan Guru sangat penting dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membantu tercapainya tujuan dan visi misi madrasah. sehingga kepala madrasah mengadakan beberapa kegiatan berupa:

a) Mengikutkan Staf dan Guru dalam Seminar dan Pelatihan Profesionalisme Guru.

Mengikutkan Staf dan Guru dalam Pelatihan diikuti oleh setiap Staf dan Guru madrasah yang sudah dianggap mampu dan diyakini dapat mengimplementasikannya di dalam kegiatan pembelajaran. sehingga, dalam pelaksanaannya di madrasah tidak semua guru dilibatkan secara langsung, akan tetapi dapat dimungkinkan memberi.kan pengaruh kepada guru yang lain yang belum mengikuti kegiatan tersebut.

b) Mengadakan Kegiatan pengembangan Kurikulum

Kegiatan pengembangan kurikulum telah dirancang sedemikian rupa mulai dari perencanaan, pembentukan pengurus, pelaksanaan dan evaluasinya. Sehingga, dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara baik dan maksimal. Dalam pengembangan kurikulum semua guru dilibatkan yang bekerja sama dengan staf kurikulum untuk melakukan rentetan pelaksanaan dan pengawasannya serta tindak lanjutnya.

c) Mengadakan Kerjasama dengan Lembaga lain yang lebih maju melalui berbagai kegiatan.

Terbatasnya sarana prasarana menyebabkan lembaga tidak mampu melaksanakan kegiatan sendiri kegiatan peningkatan dan pengembangan SDM Staf dan Guru. Sehingga kepala madrsah harus melakukan kerja sama dengan madrasah lain yang lebih maju untuk menggali ilmu dan pengetahuan serta informasi terkait kemajuan lembaga dan mampu menerapkan hasilnya di lembaga tempat ia mengabdikan diri.

3) Menjaring ilmu pengetahuan dan informasi melalui media elektronika.

Untuk meningkatkan kompetensi para guru dan staf, informasi yang banyak sangat diperlukan maka kepala madrasah selaku pendidik juga menganjurkan para guru dan staf agar menambah wawasan ilmu dan pengetahuannya melalui media baik Surat kabar, Televisi, Internet dan media elektronik lainnya. Dalam hal ini kepala madrasah memberikan

bimbingan dan pembinaan kepada para staf dan guru untuk mempelajari media elektronik yang tersedia seperti komputer dan mengoperasikannya dengan baik dan optimal.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Sebagai seorang manajer Kepala madrasah melakukan beberapa upaya peningkatan profesionalisme Guru dan Staf sebagai berikut:

1) Mengadakan prediksi masa depan sekolah, berkaitan dengan kualitas yang diinginkan masyarakat.

Kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah dan Kepala MA Attarbiyah melaksanakan fungsinya sebagai manajer dengan malakukan prediksi masa depan madrasah yang dirumuskan berdasarkan kebutuhan masyarakat di lembaganya. Oleh karena itu, kepala madrasah menggali informasi dari stek holder baik dari guru, staf maupun masyarakat dengan cara mengadakan pertemuan bersama dalam sebuah forum yang melibatkan semua stek holder tersebut.

Forum komunikasi dengan masyarakat berbentuk silaturrahmi Antar Pengurus yayasan, Kepala, Staf, Guru dan Wali siswa yang dilaksanakan dalam setiap satu kali dalam satu tahun pelajaran. hal itu dianggap penting oleh kepala madrasah karena melihat lembaga cukup bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Dari pertemuan itu dihasilkan point terpenting untuk segera ditindak lanjuti oleh kepala madrsah terkait masa depan madrasah dan keinginan masyarakat yang harus dilaksanakan oleh madrasah. hasil pertemuan itu kemudian ditindak lanjuti melalui pertemuan kepala

madrasah bersama pengurus madrasah yang merumuskan adanya program kegiatan. seperti kegiatan pemberdayaan Guru dan staf serta peningkatan prestasi siswa.

2) Melakukan Pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Kepala madrasah senantiasa melakukan evaluasi terkait dengan pelaksanaan pendidikan di lembaga yang dikepalainya. Setiap pelaksanaan pendidikan telah disetujui dan dirumuskan bersama dalam suatu pertemuan dan pengambilan keputusan. Kepala madrasah memiliki hak prerogatif dalam menyetujui dan menolaknya. Akan tetapi kepala madrasah membuat keputusan secara kolektif. Bentuk pengendalian pelaksanaan kegiatan diwujudkan dalam mekanisme dan pedoman pelaksanaan kegiatan pendidikan di lembaganya yang dibuat oleh kepala madrasah bersama para staf dan guru. Sedangkan hasil dari kegiatan pelaksanaan akan terus dipantau secara objektif dan terus menerus, guna dilakukan evaluasi dan tindak lanjut terkait peningkatan kualitas kebersilan yang telah dicapai.

Tugas kepala madrasah dalam melakukan kegiatan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya sesuai dengan pendapat Asmani tentang Peran Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu mengendalikan dan melakukan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil yang telah diupayakan. 320

-

³²⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), hal. 185-186

c. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Sebagai seorang administrator pendidikan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan Madrasah Aliyah Attarbiyah berupaya melaksanakan tugas keadministrasian sebagai berikut:

1) Membuat perencanaan kegiatan program untuk Staf dan Guru

Dalam membuat perencanaan kegiatan program kegiatan peningkatan profesionalisme Guru dan tenaga kependidikan kepala madrasah telah memasukkan dalam program kerja Madrasah sebagai program jangka panjang. Sedangkan program jangka menengah dari kegiatan ini adalah optimalisasi kinerja guru dan staf dan Program jangka pendeknya adalah mengikuti berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM Guru dan Staf.

2) Mengorganisasikan staf dan Guru dalam struktur yang jelas

Kepala madrasah bersama staf dan guru membuat sruktur organisasi yang jelas dalam melaksanakan program kegiatan peningkatan profesionalisme Guru dan staf kependidikan. hal itu dilakukan agar semua personel mengetahui dan memahami tugas dan tanggungjawabnya masingmasing. Sehingga tidak terjadi kesalah pahaman dan saling menyalahkan. Dengan demikian setiap personal baik guru maupun staf akan memahami keterhubungan antar bidang yang ada dan melakukan koordinasi dalam beberapa hal yang diperlukan untuk dilakukan kerjasama.

3) Menyusun Tugas Staf dan Guru dan memberikan pedoman atau petunjuk teknis kepada staf dan Guru terhadap tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan.

Pemberian pedoman dan petunjuk teknis dalam melaksanakan tugasnya para guru dan staf sangat diperlukan sebab dengan adanya pedoman dan petunjuk pelaksanaan guru dan staf akan mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara maksimal dan tidak merasa ragu lagi untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya.

Di samping itu, penyusunan tugas dan pemberian pedoman pelaksanaan dapat memberikan tanggungjawab yang tinggi kepada guru dan staf untuk melaksanakan tugas dan melatih dirinya untuk meningkatkan kemampuan dan tugas yang diembannya. Dalam hal ini pula kepala madrasah akan mampu menilai kinerja dan kemampuan guru dan staf untuk dilakukan evaluasi dan tindak lanjut secara efektif dan efisien.

4) Mengawasi kegiatan mulai dari Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Kontrol atau pengendalian serta tindak lanjut dari kegiatan yang ada.

Pengawasan kepala madrasah MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah dilakukan secara terus menerus baik berbentuk pengawasan langsung maupun tidak langsung. Misalnya memberikan penugasan kepada staf untuk mengisi beberapa point pertanyaan dalam lembar angket penilaian dan sebagainya.

Kepala madrasah juga melakukan pelaporan dalam berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan dibantu oleh staf dan Guru untuk melaporkan kepada pengurus Yayasan terkait dengan pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan maupun kegiatan yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, kepala staf dibantu oleh bawahannya juga melakukan pelaporan kepada kepala madrasah terkait dengan pelaksanaan dan hasil kegiatan yang telah dicapai.

Tugas kepala madrasah di atas sesuai dengan pendapat Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah, 1) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan. 2) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu. 2) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan. 3) Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkannya ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha. 4) Mengkoordinasi, yaitu menghubunghubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama. 5) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatancatatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti

seluk-beluk dan pekerjaan. 6) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol. 321

d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah melaksanakan tugasnya sebagai supervisor dengan melakukan upaya untuk meningkatkan profesionalisme Guru dan staf di lembaganya. Adapun kegiatan pengawasan oleh kepala madrasah tersebut adalah berupa Evaluasi Kerja dari Guru dan Staf, Evaluasi dilakukan secara terus menerus dan sistematis meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan Pengendalian. Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah yang diberikan kepercayaan oleh Kepala madrasah. pengawasan berupa pengawasan langsung seperti observasi dan tidak langsung seperti memberikan angket dan sebagainya untuk diisikan terkait kegiatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru dan Staf kependidikan.

e. Kepala Madrasah sebagai Leader (Pemimpin)

Upaya peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan oleh kepala madrasah di MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah terkait tugasnya sebagai pemimpin adalah:

1) Mengikutkan staf dalam beberapa pertemuan dengan mempersilahkan berinisiatif secara proaktif dalam mengemukakan pendapat.

Kepala madrasah mengikutsertakan beberapa Guru dan Staf dalam melaksanakan rapat bersama untuk merumuskan berbagai program

.

³²¹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*, hal. 120.

kegiatan. hal itu dilakukan agar para Guru dan staf mampu memberikan inisiatif dan pandangan terhadap topik pembahasan dan memiliki pengalaman dalam bermusyawarah dan pengambilan keputusan.

2) Memberikan tanggung jawab dan memberi tugas mewakili kepala madrasah dalam beberapa kegiatan

Guru dan staf diberikan tanggungjawab oleh kepala madrasah untuk melaksanakan tugas secara mandiri dengan menjadi delegasi atau pengganti kepala pada kegiatan-kegiatan tertentu guna memberikan pengalaman dalam memimpin suatu kegiatan dan menjadi dasar utama kepala menunjuk salah satu Guru atau staf yang memiliki kemampuan yang lebih dari guru atau staf yang lain.

3) Mewakili kepala madrasah dalam kegiatan hubungan masyarakat

Kepala madrasah memiliki program delegasi Guru atau staf dalam mengikuti perkembangan dan kondisi yang ada di masyarakat. Dengan adanya kegiatan ini kepala madrasah dapat melihat animo masyarakat terhadap lembaga madrasah yang ia pimpin berkaitan dengan kemampuan guru atau staf madrasah yang diterjunkan secara langsung di tengah-tengah masyarakat karena hal itu adalah salah satu tuntutan dari masyarakat itu sendiri.

Sesuai dengan pendapat Asmani dalam bukunya "*Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*", bahwa dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

1) Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan

memiliki kepekaan sosial. 2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya. 3) Pengetahuan yang luas. Kepala sekoah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait. 3) Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya. 322

f. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Sebagai Inovator kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah melakukan beberapa inovasi yaitu:

1) Berupaya mengubah meanset Guru dan staf untuk melaksanakan program pembelajaran

Dalam melakukan perubahan meanset Guru dan staf kepala madrasah melakukan perubahan secara perlahan dan terus menerus. Misalnya melakukan pendekatan personal kepada Guru dan staf maupun dalam beberapa pertemuan formal dan non formal. Hal itu dilakukan karena pada awal kepemimpinan kepala madrasah guru dan staf masih kurang memahami terhadap prinsip dan pedoman pendidikan serta visi

-

³²² Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), hal. 185-186

misi madrasah. akan tetapi, seiring waktu kepala madrasah mampu menumbuhkan kesadaran profesional para guru dan staf baik sikap maupun pola pikir mereka. selain pendekatan personal kepala madrasah juga mendatangkan para ahli pendidikan untuk memberikan pencerahan terhadap pola pikir guru dan staf kependidikan.

2) Mengelola administrasi pendidikan secara inovatif

Pengelolaan administrasi pendidikan meliputi administrasi Kurikulum pembelajaran yang di laksanakan secara intensif, pengembangan kegiatan kesiswaan, mekanisme keuangan, pengelolaan sarana prasarana, penguatan hubungan masyarakat, mengelola administrasi dokumentasi dan pengarsipan dan adanya program peningkatan profesionalisme guru dan staf kependidikan.

3) Melengkapi sarana prasarana pendidikan

Kepala madrasah melakukan penambahan terhadap sarana prasarana seperti ruang kelas, program pengembangan jurusan seperti menambah Jurusan IPA dan IPS di Madrasah Aliyah 1 Annuqayah, kelengkapan kantor dan laboratorium serta perspustakaan.

4) Menginisiasi pembelajaran berbasis IT

Dalam menunjang pembelajaran di kelas dan kemudahan pelayanan bagi guru dan siswa serta staf kependidikan kepala madrasah melaksanakan program pembelajaran berbasis Informasi dan Teknologi dengan menyiapkan laboratorium dan penyediaan Wifi.

Staf dan guru yang kurang memahami komputer dan Internet dapat meminta bimbingan terhadap petugas laboratorium komputer. Sehingga dengan demikian staf dan guru mampu menambah informasi baru sebagai pengayaan dan mengoperasikan komputer secara optimal dan melakukan dokumentasi secara efektif di dalam komputer.

Dari beberapa uraian di atas dapat dipahami bahwa diantara tugas dan fungsi Kepala madrasah sebagai inovator adalah 1) Mampu mencari dan menemukan serta mengadopsi gagasan baru dari pihak lain serta melakukan pembaharuan di berbagai macam kegiatan, bimbingan, dan pembinaan. 2) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah, maupun memillih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya. 3) Kemampuan mengimplemantasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan UN, penggalian dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya. 4) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerjanya yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/ karyawan.³²³

_

³²³ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen...*, hal. 185-186

g. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator di lembaga madrasah kepala Madrasah aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah melakukan upaya peningkatan profesionalisme Guru dan staf sebagai berikut:

1) Memberikan Insentif kepada Guru dan staf yang melanjutkan studinya

Untuk mendukung semangat para guru dan staf kepala madrasah melakukan upaya membantu mencarikan dana pada instansi terkait untuk memperoleh beasiswa dan memberikan insentif keringanan biaya bagi guru dan staf yang melanjutkan studinya

2) Memberikan Apresiasi dengan memberikan penghargaan

Penghargaan yang dimaksud adalah dapat berupa Materi dan Non materi. Penghargaan secara umum diberikan pada akhir pelajaran yaitu pada acara akhir tahun dalam kegiatan Haflatul Imtihan yang penilaiannya melibatkan seluruh Guru dan staf serta Siswa madrasah.

Apresiasi juga diberikan kepada guru dan staf yang mampu menjadi duta madrasah dalam hubungan masyarakat sehingga mampu memberikan kontribusi secara nyata terhadap kemajuan madrasah baik secara kualitas maupun kuantitas. Seperti Guru dan staf yang menjadi pemimpin suatu organisasi social kemasyarakatan dan menjaring stek holder yang lebih luas untuk kemajuan lembaga.

3) Memberikan Teguran dengan peringatan secara Edukatif

Teguran edukatif maksudnya adalah teguran yang bersifat mendidik kepada guru dan staf yang dilakukan oleh kepala madrasah

secara langsung melalui pemanggilan secara pribadi. Teguran ini diharapkan mampu membangkitkan semangat dan keseriusan Guru dan Staf dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Jika upaya ini belum dirasakan cukup efektif maka, kepala madrasah bersama para guru dan staf akan melakukan pertemuan untuk membuat kesepakatan-kesepakatan terkait dengan permasalahan yang dihadapi.

Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktuwaktu hukuman juga diperlukan
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka,

mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.³²⁴

Dalam upaya itu Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif karena telah mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Dalam hal itu Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. 325

2. Strategi Kegiatan Peningkatan Profesionalisme

Sabagai Aplikasi dari Upaya yang dilakukan Kepala Madrasah maka diterapkan beberapa strategi agar upaya itu dapat terealisasi dengan baik dan efektif melalui strategi berikut:

A. Peningkatan Profesionalisme Pra Jabatan

Sebagai pemimpin di lembaga madrasah kepala madrasah harus dapat memandang jauh ke depan terhadap tantangan dan prospek ke depan terkait kemajuan lembaganya baik dari kualitas maupun kuantitas. Dalam hal ini kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki strategi yang pas dan cocok dalam memimpin pelaksanakan pendidikan dan pembelajaran terutama hal peningkatan profesionalisme Guru dan tenaga

_

³²⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 121-122.

³²⁵Sondang P.Siagian, *Manajemen Stategik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), hal. 46.

kependidikan. dari hasil penelitian dapat dipaparkan bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan adalah terdiri dari peningkatan Profesionalisme Pra Jabatan dan dalam Masa Jabatan, sebagaimana uraian berikut:

Dalam peningkatan profesionalisme pra jabatan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah maupun Aliyah Attarbiyah memiliki dasar pemikiran yang sama yaitu menjadikan alumni sebagai ujuang tombak kepemimpinan lembaga yang akan memegang estafet kepemimpinan. Strategi yang dilakukan kepala madrasah adalah sebagai berikut:

1) Menyiapkan kader Alumni

Strategi kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah adalah merekrut alumni yang telah menyelesaikan studi S1 untuk dijadikan pembantu staf atau guru. Pada masa ini guru baru yang diperbantukan mendapatkan bimbingan dan pembinaan khusus dari kepala madrasah dan staf atau guru senior. Selanjutnya dalam menjadikan guru tetap atau pemberian SK akan melalui rapat bersama kepala sekolah, komite dan pengurus yayasan.

Semua itu dilakukan oleh madrasah sebagai prosedur pengangkatan tenaga kependidikan baik staf maupun guru yang dilakukan sebagai proses rekrutmen terhadap calon guru dan staf dan proses itu menjadi suatu hal yang penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dan kinerja calon guru dan staf tersebut.

Strategi kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah adalah merekrut alumni yang telah menyelesaikan studi S1 untuk dijadikan pembantu staf

atau guru. Pada masa ini guru baru yang diperbantukan mendapatkan bimbingan dan pembinaan khusus dari kepala madrasah dan staf atau guru senior. Selanjutnya dalam menjadikan guru tetap atau pemberian SK akan melalui rapat bersama kepala sekolah, komite dan pengurus yayasan.

Semua itu dilakukan oleh madrasah sebagai prosedur pengangkatan tenaga kependidikan baik staf maupun guru yang dilakukan sebagai proses rekrutmen terhadap calon guru dan staf dan proses itu menjadi suatu hal yang penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dan kinerja calon guru dan staf tersebut.

Sedangkan kepala madrasah Aliyah Attarbiyah melakukan rekrutmen pada alumni yang belum menyelesaikan studi S1 tetapi sudah melanjutkan studinya tersebut. oleh karena itu membutuhkan waktu yang lama untuk menjadikannya Guru di lembaga.

Dari berbagai model rekrutmen calon guru dan staf di atas, inti proses yang tidak boleh dilupakan adalah loyalitas alumni yang diharapkan dapat dimiliki oleh lembaga. sistem rekrutmen di atas dianggap cukup efektif dalam hal memupuk dan menumbuhkembangkan rasa memiliki terhadap lembaga. dari situlah dapat dilihat nilai pragmatisme pemimpin madrasah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kualitas guru dan staf kependidikan lembaganya.

2) Memberikan pembinaan dan bimbingan langsung

Pembinaan dan bimbingan dilakukan secara langsung oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah kepada calon guru dan staf madrasah. pembinaan dan bimbingan itu berupa pembinaan sikap dan kepribadian yang mencerminkan aplikasi nilai dari visi misi madrasah. oleh karena itu, pendampingan secara intensif oleh kepala dan wakilnya terhadap calon guru dan staf dalam melaksanakan tugas sangat tampak dalam pembinaan dan bimbingan ini.

Dalam pembinaan dan bimbingan calon guru dan staf kepala madrasah menanamkan nilai-nilai kepesantrenan diantaranya adalah loyalitas tinggi terhadap pimpinan, komunikasi yang baik, kerjasama yang efektif dan proses belajar terus menerus, serta meningkatkan hubungan baik dengan seluruh warga madrasah.

3) Memberikan pelatihan Keterampilan khusus

Keterampilan khusus yang dimaksud adalah penggalian potensi calon guru dan staf yang mana hal itu dimaksudkan untuk memudahkan verifikasi kompetensi mereka pada saat mereka menjadi guru atau staf tetap di madrasah. pelatihan itu berupa keterampilan pengoperasian media elektronik seperti komputer, Informasi dan teknologi dan keterampilan mengajar berikut penggunaan media dan metode penyampaian.

4) Motivasi yang tinggi kepada calon Guru dan Staf untuk melanjutkan Studi di lembaga Perguruan Tinggi yang Maju

Motivasi yang tinggi terhadap calon guru dan staf dimulai dari sejak mereka belum bertugas bahkan ketika mereka masih belajar di madrasah tersebut. hal itu dilakukan oleh kepala madrasah, Guru dan staf madrasah kepada para siswa untuk melanjutkan pendidikannya di perguruan tinggi yang maju. Dengan demikian, siswa yang masih belajar

terutama kelas akhir akan meningkatkan kualitas belajarnya untuk mengejar prestasi agar diterima di perguruan tinggi yang yang maju dan berkualitas.

Hal itu sesuai dengan pendapat Udin Saifudin tentang pendidikan pra jabatan, Calon Guru atau Pendidik dididik dalam berbagai ilmu pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Berbagai usaha dan latihan, contoh-contoh aplikasi dan penerapan ilmu, ketrampilan dan bahkan sikap profesional dirancang dan dilaksanakan selama calon Guru dan Pendidik berada dalam pendidikan pra jabatan.³²⁶

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan adalah dengan melakukan program peningkatan pra jabatan dengan sistem rekrutmen para alumni yang diberikan pembinaan dan bimbingan khusus untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi mereka dalam menghadapi tugas dan fungsinya ketika menjabat sebagai guru dan tenaga kependidikan di lembaga madrasah.

B. Peningkatan Profesionalisme Dalam Jabatan

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan dilembaga yang kepala madrasah kelola sebagai pemimpin kepala madrasah memiliki strategi peningkatan profesionalisme guru dan

-

³²⁶ Udin Syaifudin Said, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: alfabeta, 2009), hal. 103

tenaga kependidikan dalam masa jabatan. Dalam meningkatkan kualifikasi dan kompetensi guru dan staf kependidikan kepala madrasah melakukan bimbingan dan pengarahan serta dorongan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk terus meningkatkan kualitas dan perluasan pengetahuannya untuk disampaikan pada siswanya.

Diantara strategi yang dilakukan oleh kepala Madrasah adalah menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan cara :

a) Mengikutkan Guru dan Staf sertifikasi Guru

Sertifikasi Guru dilaksanakan kepala madrasah karena banyak diantara para guru dan staf yang kualifikasi kependidikannya tidak sesuai dengan bidang yang mereka kuasai. Sehingga, diperlukan sertifikasi guru untuk menunjang pengalaman dan pengetahuan mereka. pelaksanaan sertifikasi guru dan staf sudah dipersiapkan sejak lama karena membutuhkan persiapan yang cukup matang.

b) Mendelegasikan guru dan staf untuk mengikuti berbagai macam pelatihan seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Musyawarah Guru Pelajaran

Sebagaimana dijelaskan di depan, bahwa program MGMP dan MGP di madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah tidak melaksanakan secara mandiri, melainkan mengikutkan Guru dan staf dalam MGMP yang telah diadakan oleh Lembaga lain yang lebih maju dan sarana yang lebih memadai seperti Induk Kelompok Kerja Madrasah kabupaten yaitu Madrasah Aliyah Negeri yang berada di pusat kota Kabupaten Sumenep.

c) Simposium Guru

Dalam rangka sharing dan berbagi ilmu pengetahuan serta pengalaman antar guru dan tenaga kependidikan. sebab di antara mereka tentu memiliki perbedaan pengalaman dan pengetahuan terutama memiliki perbedaan ide dan gagasan dalam menghasilkan strategi yang dapat diterapkan di madrasah yang ia kembangkan.

d) Memberi dorongan untuk mengembangkan kompetensinya melalui membuat karya tulis ilmiah di berbagai media.

Untuk meningkatkan kompetensinya Kepala madrasah mendorong guru dan staf untuk mengembangkan karyanya dalam tulis menulis karya ilmiah di berbagai media. Sehingga guru dan staf mampu menyampaikan ide dan kemampuannya dalam membuat karya yang berguna buat dirinya dan orang lain disamping juga mendapat memperoleh informasi dari berbagai media terkait dengan peningkatan kegiatan pembelajaran.

e) Mengadakan studi comparative pada lembaga yang lebih maju disertai penyegaran dengan rekreasi ke tempat wisata.

Untuk menambah wawasan dan pengalaman Guru dan staf melakukan studi komparatif kepada lembaga yang sudah maju. Bersamaan dengan kegiatan itu dilakukan penyegaran kembali kepada para guru dan staf setelah melaksanakan kegiatan selama satu tahun ajaran, dengan mengadakan darma wisata ke tempat wisata untuk refreshing.

f) Magang bagi Guru dan staf yang belum diangkat sebagai Guru tetap lembaga

Kegiatan magang ini diperuntukkan bagi guru dan staf yang belum memiliki Surat Keputusan resmi dari lembaga untuk menjadi guru di madrasah. Biasanya guru bantu dan guru piket di luar guru aktif. Sehingga pembinaan dan bimbingan mampu dilaksanakan secara efektif dan optimal kepada mereka untuk selanjutnya malaksanakan tugasnya.

g) Melaksanakan kajian Ilmiah

Kajian Ilmiah atau kegiatan tradisional lainnya seperti Forum guru dan staf melakukan kajian terhadap sebuah buku dan kitab-kitab salaf (Kuning) dengan dibimbing pengasuh pondok pesantren. Kegiatan ini dilaksanakan di luar hari aktif madrasah sehingga tidak mengganggu kepada efektifitas pembelajaran baik pada guru maupun staf.

Dalam pelaksanaannya kepala madrasah menawarkan berbagai solusi dan kegiatan, namun keputusan dilakukan berdasarkan keputusan bersama. Jika terjadi perbedaan pendapat yang tajam antara beberapa guru dan staf maka kepala sebagai pemimpin akan melakukan negosiasi atau upaya membangun kesepakatan bersama dengan tanpa mengesampingkan pendapat yang belum dapat dilaksanakan.

h) Program Supervisi untuk Guru dan Staf

Supervisi kelas dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah yang diberikan kepercayaan oleh Kepala madrasah. Supervisi

kelas dilakukan berdasarkan keputusan bersama para guru dan kepala madrasah. Kepala madrasah dan wakilnya melakukan supervisi kelas didasarkan pada prinsip pembinaan dan bimbingan, bukan prinsip kewenangan dalam posisi jabatan dan sebagainya. Dengan adanya supervisi ini guru diharapkan mampu meminta bimbingan secara langsung kepada kepala maupun staf yang bertugas dalam kegiatan supervisi. Kegiatan supervisi dilaksanakan secara informal yang memungkinkan supervisor mengetahui kekurangan dan kelebihan guru dalam menyampaikan materi pelajaran dan guru tidak merasa terbebani dengan adanya supervisi tersebut.

Sikap guru dalam menghadapi supervisi kelas ini cukup apresiasif, sebab mereka lebih siap lagi dan serius dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. hal itu disebabkan adanya komunikasi yang baik antara para guru dan kepala madrasah serta wakil kepala yang telah melakukan sosialisasi sebelumnya terhadap para guru.

Walaupun demikian, tentu masih ada beberapa guru yang kurang siap dalam menghadapi supervisi kelas ini, sebab mereka kurang terbiasa dalam menghadapi program ini sebelumnya. Akan tetapi kepala madrasah dan wakilnya bertanggungjawab dalam mengatasi hal-hal yang menjadi kendala ini dengan cara pendekatan personal melalui berbagai pemahaman.

Sistem supervisi di atas sesuai dengan pendapat piet suhertian dalam Muhtar yang mengatakan bahwa dalam melakukan supervisi kepala

madrasah harus menggunakan prinsip sebagai berikut: 1) Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor. 2) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan. 3) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru. 3) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami. 4) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki. 327

Dalam menilai kinerja staf kepala madrasah MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah memiliki kriteria tersendiri yaitu meliputi:

1. Melayani Guru dan Siswa dengan Baik

Staf yang mampu melayani Guru dan siswa dengan baik adalah staf yang memiliki loyalitas kepada Guru dan siswa. Mampu melayani guru dan siswa yang membutuhkan bantuannya semampu yang ia dapat lakukan. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang mengedepankan keikhlasan dan pengabdian tinggi terhadap lembaga dan pengamalan kepada keilmuannya. Dengan demikian, staf dikatakan mampu melayani dengan baik jika ia mendahulukan kepentingan guru dan siswa daripada kepentingan dirinya.

_

³²⁷ Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009), hal. 62

2. Mendukung Proses Pembelajaran secara Realistis

Staf kependidikan yang mendukung proses pembelajaran adalah staf yang berupaya memenuhi kebutuhan guru dan siswa semampu yang ia bisa lakukan. Menyiapkan berbagai kebutuhan pelaksanaan pembelajaran yang ada dan mampu memlihara dengan baik demi tercapainya kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Membantu kelengkapan administrasi Guru dan siswa serta melakukan langkah-langkah strategis dalam mendukung lancarnya proses pembelajaran dengan memberikan inisiatif yang dapat dilakukan oleh guru dan siswa di lembaganya.

3. Membina komunikasi yang baik dengan Guru dan Siswa

Dalam melakukan hubungan dengan Guru dan Siswa staf dituntut untuk membina komunikasi yang baik. Komunikasi tersebut meliputi verbal dan non verbal sehingga tidak timbul kesalah pahaman dalam proses interaksi antara satu dengan yang lain. Selain itu, iklim kerja di lingkungan madrasah tentu dapat terjalin secara kondusif dan harmonis dengan demikian pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran dapat berjalan secara optimal.

4. Memberikan Perhatian pada Guru dan Siswa

Faktor perhatian staf terhadap guru dan siswa dapat dilihat dari respon terhadap kebutuhan guru dan para siswa yang akan melakukan proses pembelajaran di madrasah. sehingga respon staf sangat penting ditingkatkan. Jangan sampai ada guru atau siswa yang kebingungan dalam

melengkapi administrasi pembelajaran mereka, sehingga mereka merasa staf kurang respek terhadap mereka. jika hal yang demikian terjadi adalah semangat belajar mengajar akan lemah dan akan terjadi kesalahpahaman antara warga madrasah dan tentu saja akan menghambat pada proses pembelajaran dan keberhasilan tujuan pendidikan dan visi misi madrasah yang hendak dicapai.

Dari beberapa hal di atas, sesuai dengan pendapat Mulyasa setidaknya ada kriteria layanan yang harus dilakukan staf kependidikan yaitu sesuai dengan yang dijanjikan (*Realibility*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*Assurance*), Iklim Madrasah yang kondusif (*tangible*), memberi perhatian penuh pada peserta didik (*Emphaty*) dan cepat dan tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*Responsibility*). 328

Dengan adanya kriteria di atas, staf kependidikan di madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang dilaksanakan secara proporsional dan penuh tanggung jawab dan dengan hal itu pula kepala madrasah memiliki kewenangan dalam melakukan rotasi jabatan dan pengangkatan staf secara optimal dan memberikan motivasi dan apresiasi secara adil dan kebijaksanaan.

_

³²⁸ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Rosdakarya, 2002), hal. 23-24

C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannnya di madrasah kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA.Attarbiyah menerapkan beberapa gaya kepemimpinan dan Tipe kepemimpinan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Dalam uraian sebagaimana dijelaskan di bab IV, Setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin lembaga yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Gaya Partisipatif

Artinya dalam berbagai kegiatan kepala madrasah ikut serta dalam kegiatan dan berperan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut program kegiatan yang dirumuskan. Kepemimpinan seperti ini akan memperlihatkan tindakan yang demokratis sesuai dengan

330 Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hal. 31-38

_

³²⁹ Stan Kossen, *Aspek manusiawi dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1993), cet. 3. hal. 189-194

keberadaan kepala yang menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik, pemimpin, manajer dan pendorong kemajuan lembaga. Gaya ini lebih dominan digunakan oleh Kepala MA 1 Annuqayah. Ciri-Ciri Gaya ini adalah: 1) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah. 2) secara aktif mendengar dan merespon kesukaran bawahan. 3) mendorong bawahan melakukan kemampuan operasional. 4) melibatkan bawahan dalam setiap keputusan. 5) mendorong bawahan untuk selalu berpartsipasi. Dan 6) Tingkat kematangan bawahan sudah level sedang ke tinggi. Istilah ini juga disebut Gaya kepemimpinan *non directive*, terbuka dan bebas yang mana pemimpin sudah mampu membangkitkan kesadaran bawahan untuk ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program.³³¹

b) Gaya Instruktif

Artinya dalam berbagai kegiatan kepala madrasah berperan untuk memberikan instruksi-Instruksi langsung dan menjelaskan spesifikasi tugas bawahan kepada para staf dan guru. Hal itu dilakukan karena bawahan masih banyak bergantung pada pemimpin mereka dalam menjalankan tugasnya. Gaya ini banyak diterapkan oleh kepala madrasah aliyah Attarbiyah karena disamping MA ini masih belum cukup lama berdiri, para guru dan staf masih banyak yang baru dan bertugas. Gaya Instruktif ini juga dikenal dengan Gaya Penjelasan (telling style) atau disebut juga Gaya Instruktif, yaitu pada saat bawahan pertama kali

³³¹ R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia,1983), hal. 11

memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi. Ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah: 1) memberi pengarahan secara spesifik tentang apa saja, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan. 2) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat. 3) Kadar direktif tinggi. 4) Kadar semangat Rendah. 5) kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai. 6) Motivasi rendah dan 7) tingkat kematangan bawahan rendah. 332

Gaya kepemimpinan di atas adalah dapat digunakan oleh kepala madrasah dalam mengarahkan dan mendorong guru dan staf dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah suatu waktu akan menggunakan gaya kepemimpinan di atas sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Sehingga kepala madrasah bisa mengunakan gaya situasional seperti gaya di atas yang dapat berorientasi kepada tugas atau berorientasi orang, tergantung pada situasi dimana sangat dibutuhkan.

Penerapan gaya di atas, sesuai dengan pendapat Robbins, dalam Miftah Toha, ketepatan penerapan gaya kepemimpinan didasarkan pada tingkat kematangan (maturity) atau kesiapan (readiness) para pengikut yaitu kemampuan dan kemauan (ability and willingness) para pengikut dalam hal ini memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku para

³³² Stan Kossen, *Aspek manusiawi dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1993), cet. 3. hal. 189-194

pengikut itu sendiri. Sedangkan bentuk dari Kematangan para pengikutnya terdiri dari: (1) Kematangan rendah, dalam hal ini pengikut tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk memikul tanggung jawab. (2) Kematangan rendah ke sedang, artinya anggota tidak memiliki kemampuan akan tetapi memiliki keinginan untuk memikul tanggung jawab. (3) Kematangan sedang ke tinggi, dalam hal ini anggota memiliki kemampuan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk memikul tanggung jawab. (4) Kematangan tinggi, artinya anggota memiliki kemampuan dan kemauan untuk memikul tanggung jawab. 333

2. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah

Ditinjau dari perilaku seorang pemimpin yang ditampakkan pada bawahannya dalam sikap kepribadiannya kepala madrasah aliyah 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah setidaknya ada dua tipe yaitu:

a) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini diterapkan kepala MA 1 Annuqayah dan MA Attarbiyah dalam merumuskan dan menetapkan sebuah kebijakan berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di lembaga mereka. kepala madrasah akan melibatkan bawahan dalam menentukan kegiatan dan penanggung jawabnya. Kepala madrasah akan menawarkan beberapa program dan mengajak bawahan untuk memberikan gagasan dan argumen tentang tindak lanjutnya. Hal ini dilakukan karena bawahan mereka dianggap memiliki gagasan yang mungkin lebih baik dan tepat dari kepala

³³³ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 4

madrasah. hal ini sesuai dengan Tipe dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat untuk mengembangkan organisasi. Pemimpin demokratis mendorong orang untuk ikut serta dan melibatkan diri dalam mengambil keputusan. Wewenangnya akan dikeluarkan agar segala sesuatu dapat dikerjakan, akan tetapi lebih berpegang pada ilmu dan kemampuannya untuk membujuk dan menggunakan kekuasaan jabatan. 334 yang ciri-ciri perilaku pemimpinnya adalah: 1) Pandangannya berpedoman pada keyakinan bahwa Manusia adalah Makhluk paling Mulia di Bumi. 2) selalu berusaha mensinkrongkan kepentingan dengan tujuan pribadi dari bawahannya. 3) senang menerima kritik dan saran. 4) berusaha menjadikan bawahan lebih sukses darinya. 5) selalu berusaha mengutamakan kerjasama (*Team Work*), dalam mencapai tujuan. 6) berusaha mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin. 335

b) Tipe Kharismatik

Kepemimpinan Kharismatik adalah pemimpin yang ide/ gagasan/ pemikiran, konsep, teori, suasana batin dan perilakunya mampu meyakinkan orang lain. Pemimpin ini lebih lebih dipercaya oleh bawahan karena ia mau mengorbankan resiko pribadi untuk kepentingan bersama yang mereka dukung. Kepemimpinan Kharismatik adalah hasil perpaduan antara perilaku memberikan perhatian individu dan ide

³³⁴ Widji Astuti, Bahan Ajar MSDM Pendidikan, (Malang: UIN Press, 2009),

hal. 92

335 Sunindhia dan Ninik Widiyanti, *Keterampilan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Rineka Cipta, c.2 1993), hal. 25

³³⁶ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2010), hal. 17

cemerlang. Pemimpin kharismatik lebih sensitif merasakan kesulitan orang lain dan membantunya keluar dari masalah sehingga budi dan idenya yang cemerlang mampu melahirkan perspektif baru yang menyegarkan untuk keluar dari kesulitan.

Kepemimpinan kepala madrasah dilaksanakan berdasarkan pengabdian yang tinggi kepada lembaganya dengan harapan yang lebih spiritualis dan mendekatkan diri kepada spiritualisme tinggi dan loyalitas yang besar terhadap atasan. Dengan begitu keteladanan dan tanggungjawab akan mampu dilaksanakan oleh semua civitas lembaga yang bertugas dan mengabdi di lembaga tersebut.

Meskipun demikian kadangkala kepala madrasah masih menggunakan gaya kepemimpinan Instruktif. Sebab realitas yang dihadapi adalah ditemukan adanya guru dan staf yang belum memahami betul tugas dan fungsinya sehingga memerlukan instruksi khusus dari kepala madrasah dan wakil kepala dalam melaksanakan tugasnya. Instruksi itu dilakukan secara langsung dan tidak langsung misalnya langsung dipanggil kepala madrasah atau diberikan buku pedoman dan juknis pelaksanaan program yang akan dikerjakan. Konsep ini juga merupakan pengamalan dari ayat al-Qur'an surat an-nahl ayat 43:

Artinya:" dan kami tidak mengutus dari sebelum kamu kecuali orang-orang yang diberi wahyu pada mereka. maka bertanyalah pada ahli dzikir jika kalian tidak mengetahuinya." ³³⁷

Dari pemahaman di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah adalah gaya kepemimpinan Partisipatif yang juga Instruktif dengan pemahaman tingkah laku yang demoktratis dan kharismatik. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kepala madrasah masih perlu mendapat bimbingan dan pengarahan yang efektif dari kepala madrasah sebagai pemimpin.

Dalam hal ini pengamalan terhadap ajaran Islam dan nilai-nilai dari budaya kepesantrenan sangat tergambar sekali yaitu sebagai pengamalan dari ayat al-qur'an surah al-mukmin ayat 34:

Artinya:" Sangat besar dosanya di sisi Allah, bahwasanya kalian berkata sesuatu yang kalian tidak mengerjakannya."

Dari pemahaman inilah kepala madrasah melakukan praktek kepemimpinannya dengan gaya partisipatif yaitu ikut serta dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan di madrasah yang ia pimpin.

Dalam setiap tindakan kepala madrasah menggambarkan pemimpin yang demokratis terhadap semua bawahannya. Kepala

³³⁸Depag RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Yayasan Peterjemah al-Qur'an Depag RI, 1998), hal. 1065

_

 $^{^{337}}$ Depag RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Yayasan Peterjemah al-Qur'an Depag RI, 1998), hal. 73

madrasah menginginkan semua bawahan dan anak didiknya mampu mencapai cita-cita dan lebih sukses darinya. Sehingga kepala madrasah selalu berani berkorban waktu dan tenaga serta materinya untuk kesuksesan anak didik dan bawahannya sehingga dalam hal ini kepala madrasah juga mampu mempraktekkan kepemimpinan kharismatik yang dapat diteladani dan dicontoh oleh bawahannya. Dengan demikian perhatian besar kepala madrasah mampu diapresiasi dan dicontohkan oleh guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Kepemimpinan kepala madrasah dilaksanakan berdasarkan pengabdian yang tinggi kepada lembaganya dengan harapan yang lebih spiritualis dan mendekatkan diri kepada spiritualisme tinggi dan loyalitas yang besar terhadap atasan. Dengan begitu keteladanan dan tanggungjawab akan mampu dilaksanakan oleh semua civitas lembaga yang bertugas dan mengabdi di lembaga tersebut.

Dari pemahaman di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah adalah gaya kepemimpinan Partisipatif yang juga Instruktif dengan pemahaman tingkah laku yang demoktratis dan kharismatik. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kepala madrasah masih perlu mendapat bimbingan dan pengarahan yang efektif dari kepala madrasah sebagai pemimpin.

Secara umum strategi kepemimpinan kepala madrasah dilaksanakan secara demokratis yang mana keputusan dan kebijakan bermula dari Guru dan staf akan tetapi kepala madrasah akan menjadi

pengambil kebijakan utama dalam berbagai kebijakan dan kegiatan yang akan diambil. Hal ini dapat direlevansikan dengan Teori Glickman yaitu sebagaimana terdapat dalam deskripsi berikut:³³⁹

3. Strategi Pembinaan Pemimpin

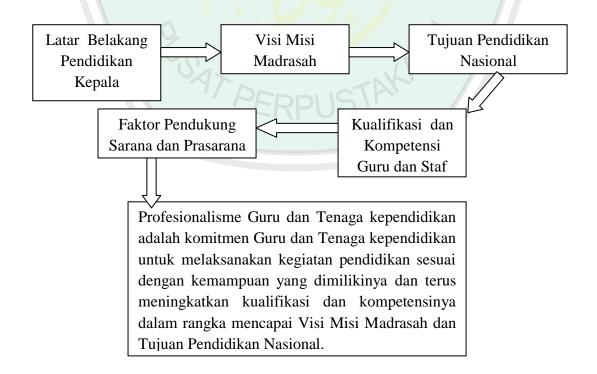
Dalam proses pembinaan kepada Guru dan Staf kependidikan kepala madrasah menerapkan strategi Mendengar (listening), Mendengarkan Aspirasi Guru dan Staf Mengklarifikasi (clarifying), Memperjelas maksud pendapat dan Usulan Guru dan Staf, Mendorong (Encouraging), Mendorong Guru dan Staf mengemukakan kembali Usulan dan Pendapat yang belum Jelas. Mempresentasikan (presenting), Mengemukakan Persepsinya untuk menjelaskan maksud dari Guru dan Staf. Memecahkan masalah (problem solving), Bersama Guru dan Staf mencari Solusi dari masalah yang dihadapi. Negosiasi (negotiating), Membangun kesepakatan dengan solusi dan pembagian Mendemonstrasikan (demonstrating), Mencontohkan secara demonstratif tampilan yang seharusnya Guru dan Staf lakukan. Mengarahkan (directing), Mengarahkan Guru dan Staf untuk melakukan Suatu hal atau kegiatan. Menstandarkan (standardization), Mengadakan penyesuaianpenyesuaian bersama dengan guru dan staf. Memberikan penguat (Reinforcing), Menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru dan staf.

 339 Willem Mantja, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi* ,(Malang : Universitas Negeri Malang, 2002), hal. 87

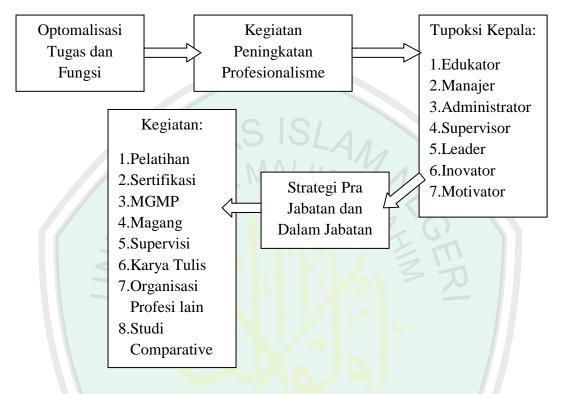
Strategi kepemimpinan kepala madrasah menunjukkan bahwa keputusan diperoleh secara kolektif bukan secara personal, Kebijakan apapun diupayakan agar semua bisa menerima dan melaksanakan sesuai tugas yang telah ditetapkan kepala madrasah menjadi penghubung dan pemersatu berbagai pendapat untuk memutuskan secara bijaksana tindakan apa saja yang dapat diambil. Sehingga semua pihak mampu memahami dan melaksanakan keputusan dengan tidak terpaksa dan penuh rasa tanggungjawab.

Hasil Analisis dari Pembahasan Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dapat digambarkan sebagai berikut:

Skema Fokus I Pemahaman Kepala Madrasah tentang Profesionalisme



Skema Fokus II Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme



Ske<mark>ma Fokus III</mark> Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalis<mark>me G</mark>uru dan Tenaga kependidikan



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari semua pemaparan hasil penelitian pada bab-bab dan sub bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

- 1. Pemahaman Kepala Madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah tentang profesionalisme guru dan tenaga kependidikan adalah Komitmen Guru dan Tenaga kependidikan untuk melaksanakan Tugas dan fungsinya sesuai dengan Kemampuannya dan selalu berupaya meningkatkan Kualifikasi dan Kompetensinya untuk mewujudkan Visi Misi Madrasah dan Tujuan Pendidikan Nasional.
- 2. Upaya yang dilakukan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan adalah optimalisasi pada tugas dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator. Berupa Strategi Prajabatan: a) Kaderisasi Alumni, b) Pembinaan dan bimbingan untuk calon Guru dan Staf, dan Dalam jabatan, yaitu dengan: a) Sertifikasi Guru dan Staf, b) Simposium Guru dan Staf, c) Karya Tulis Ilmiah, d) Studi Comparatif, e) Magang, f) Kegiatan Tradisonal, g) Kajian Ilmiah, h) Program Supervisi.
- 3. Strategi kepemimpinan kepala madrasah Aliyah 1 Annuqayah dan MA. Attarbiyah dalam meningkatkan profesionalisme adalah Strategi berupa sikap kepemimpinan berorientasi Manusia melalui sikap Demokratis dan

Kharismatik yang diwujudkan dengan: a) Mendengar dan Melakukan Klarifikasi, b) Pengarahan dan Motivasi, c) Menjelaskan dan melakukan Negosiasi, d) Mencontohkan dan Memberi Solusi, e) Melakukan pengukuran dan Memberikan Penguatan yang dilakukan secara Instruktif dan Partisipatif.

B. Saran - Saran

Kepada kepala madrasah hendaknya mampu membuat strategi baru untuk diterapkan dalam kepemimpinannya. Banyak sekali tantangan yang harus dihadapi ke depan, sehingga strategi yang lama akan mendapatkan tantangan dari kondisi dan siatuasi yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Demikian juga dengan peningkatan profesionalisme Guru dan Tenaga kependidikan berkaitan dengan tugas dan fungsinya sebagai subjek yang mentransfer ilmu langsung kepada siswa dan anak didik hendaknya tidak hanya mengutamakan kemampuan administratif akan tetapi lebih penting juga untuk mengkaji proses dari pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan dengan standar yang dimiliki oleh madrasah dan mengukur kesesuaian dengan pencapaian visi dan misi madrasah serta tujuan pendidikan nasional.

Sedangkan saran pada teman-teman peneliti selanjutnya adalah hendaknya lebih memperkaya teori yang akan dibuat acuan sebagai pedoman penelitian. Sebab dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada kualifikasi dan kompetensi Guru dan Tenaga kependidikan dalam aspek kepemimpinan kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah, Cepi Triatna, Visionari Leadership Menuju sekolah Efektif, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),
- Abdul Aziz. SR, Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif, (BMPTS) Wilayah VII-Jawa Timur, Surabaya: 1998
- Abdul Madjid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), cet. Ke-4,
- Agus Salim, *Teori dan Paradiqma Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2001)
- Ahmad Muhammad al-Hufiy, *Keteladanan Akhlak Nabi Muhammad saw*, (Bandung :Pustaka Setia, 2000)
- Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode penelitian, (Yogyakarta: Teras, 2009),
- Akdon, Strategic Manajement for Educational Management, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Arifin, Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000),
- A.Tabrani R, (2000), *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, (Cianjur: CV Dinamika Karya)
- Aunur Rohim Fakih, dkk. Kepemimpinan Islam, (Yogyakarta: UII Press, 2001),
- Buchari Alma, Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar, (Bandung: Alfabeta, 2008)
- Burhan Bungin, Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu-Ilmu social lainnya, (Jakarta: Kencana, 2007)
- Burhanudin. *Analisis Administrasi*, manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan. (Jakarta: Bumi Aksara, 1994),
- Cholid Narkubo, et.al, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003),
- Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran (Yogyakarta: Gava Media, 2011),

- Djam'an Satori, Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009),
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga kependidikan Abad ke-21 (SPTK 21)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009),
- ______, Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013),
- ______, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003).
- ______, 2008, Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008)
- Eko Maulana Ali, Kepemimpinan Integratif dalam Konteks Good Governmenance, (Jakarta: PT.Multi Cerdas, 2003),
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006),
- Hassan Shadily, Kamus Inggris Indonesia, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003),
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi*Pendidikan, (Jakarta: Bina Aksara, 1988),
- Ida Bagus Mantra, Filsafat Penelitian dan Metodologi penelitian social, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004),
- Imam Suprayogo,. Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial dan Agama*, (Bandung: Rosda Karya, 2003)
- Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta: Rajawali, 1994),
- Luk-luk Nur Munfidah, Supervisi Pendidikan (Yogyakarta: Teras, 2009),
- Lexy J. Moleong (2006), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008)

- Matthew B. Miles dan A. Michael Hubberman, *Analisis Data Kualitatif, terj.*Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992),
- Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003)
- Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam mengembangkan Budaya Mutu, (Malang: UIN Press, 2010),
- Moh. Nazir, Metodologi Penelitian, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003),
- Nasution, Metode Penelitian Naturalistic, (Bandung: Tarsito, 1998)
- Nasjar, Manajemen Strategik, (Bandung: Mandar Maju, 1996)
- Nurkholis, Manajemen Berbasis Sekolah, (Jakarta: PT.Grasindo, 2005),
- Oeteng Sutisna, Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional, (Bandung: Angkasa, 1986),
- Poerwadarminta, W. J. S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), cetakan ke-3,
- Piet Sahertian, Profil Pendidikan Profesional, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994),
- Robert C. Bodgan dan Steven J. Taylor (1993), *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Ed. A. Khozin Afandi, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993),
- R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia,1983),
- Satori, D. dan Sa'ud, U.S. "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" dalam *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung, 1994),
- Sembiring, M. Gorky, 2009, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, (Yogyakarta: Percetakan Galangpress, 2009),
- Sevilla Consueio G, *Pengantar Metode penelitian (Terjemahan)*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1993),
- Sondang P. Siagian, Manajemen Stategik (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994),
- Sugiono, Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2008),
- Sutrisno Hadi, Metodologi Research, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995),

- Surya, Mohammad, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional*, Sejahtera, dan Terlindungi, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006),
- Sukardi, *Metodologi penelitian Pendidikan, kompetensi dan prakteknya*, (Jakarta: bumi Aksara, 2007),
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2002)
- Stan Kossen, Aspek manusiawi dalam Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 1993), c.3
- Syaiful Sagala, Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, (Bandung: Alfabeta, 2009),
- ______, Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Terjemahan Departemen Agama RI, *Alqur'an dan terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Peterjemah al-Qur'an, Depag RI, 1998),
- Toto Tasmara, Kecerdasan Ruhaniyah, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001),
- _____, Komunikasi Dakwah, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 1997),
- Trimo. *Pembinaan Profesional Melalui Supervisi Pengajaran*, (Semarang: IKIP PGRI Semarang, 2011),
- UU RI Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bab III, {Pasal 7 ayat 1), (Jakarta: Kloang Klede, 2005),
- UU RI Nomor No. 18 Tahun 2007, *Tentang Sertifikasi dalam Jabatan*, (Bandung: Citra Umbara, 2006),
- Udin Syaifudin Said, Pengembangan Profesi Guru, (Bandung: alfabeta, 2009),
- Veitzal Rivai, Islamic Leadership Membangun Superleader melalui kecerdasan Spiritual, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),
- Widji Astuti, Bahan Ajar MSDM Pendidikan, (Malang: UIN Press, 2009)
- Wahyosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2001),
- Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Surabaya: Unesa University Press, 2008),

- Yus Shafiatus Shalihah, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru: Studi Kasus di SMAN Srengat Blitar, (Malang: Tesis UIN, tidak diterbitkan, 2010)
- Zainal Aqib, *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional*, (Bandung: Yrama Widya, 2009),
- https://cerdascerdascerdas.wordpress.com/2013/05/07/profesionalisasi-tenaga-administrasi-sekolah/. diupdate tanggal 12 April 2015.
- http://id.wikipedia.org/wiki/Tenaga%20kependidikan? Tenaga kependidikan *Source:Diupdate*, tgl. 29 Maret 2015.
- http://Id. Wikipedia.org/wiki/verifikasi. Diakses tgl. 15 April 2015
- Obsevasi penelitian, wawancara dengan Kepala MA 1 Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura, tanggal, 18-23 Februari 2015.
- Obsevasi penelitian, wawancara dengan Kepala MA At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura, tanggal, 20-26 Februari 2015.
- Diadaptasi dari Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis*, diterjemahkan Tjetjep Rohendi R., *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1994), hal. 20 dan Sanapiah Faisal, *Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif*, dalam Burhan bungin (Eds), *Analisis Data Penelitian Kualitatif*: *Pemahaman Filosofis dan Metodologis kea rah Model Aplikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003).

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah, Cepi Triatna, Visionari Leadership Menuju sekolah Efektif, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),
- Abdul Aziz. SR, Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif, (BMPTS) Wilayah VII-Jawa Timur, Surabaya: 1998
- Abdul Madjid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), cet. Ke-4,
- Agus Salim, *Teori dan Paradiqma Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2001)
- Ahmad Muhammad al-Hufiy, *Keteladanan Akhlak Nabi Muhammad saw*, (Bandung :Pustaka Setia, 2000)
- Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode penelitian, (Yogyakarta: Teras, 2009),
- Akdon, Strategic Manajement for Educational Management, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000),
- A.Tabrani R, (2000), *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, (Cianjur: CV Dinamika Karya)
- Aunur Rohim Fakih, dkk. Kepemimpinan Islam, (Yogyakarta: UII Press, 2001),
- Buchari Alma, Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar, (Bandung: Alfabeta, 2008)
- Burhan Bungin, Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu-Ilmu social lainnya, (Jakarta: Kencana, 2007)
- Burhanudin. *Analisis Administrasi*, manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan. (Jakarta: Bumi Aksara, 1994),
- Cholid Narkubo, et.al, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003),
- Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011),

- Djam'an Satori, Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009),
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga kependidikan Abad ke-21 (SPTK 21)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009),
- ______, Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013),
- ______, Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003),
- ______, 2008, Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008)
- Eko Maulana Ali, Kepemimpinan Integratif dalam Konteks Good Govermenance, (Jakarta: PT.Multi Cerdas, 2003),
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006),
- Hassan Shadily, Kamus Inggris Indonesia, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003),
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988),
- Ida Bagus Mantra, Filsafat Penelitian dan Metodologi penelitian social, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004),
- Imam Suprayogo,. Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial dan Agama*, (Bandung: Rosda Karya, 2003)
- Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta: Rajawali, 1994),
- Luk-luk Nur Munfidah, Supervisi Pendidikan (Yogyakarta: Teras, 2009),
- Lexy J. Moleong (2006), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008)

- Matthew B. Miles dan A. Michael Hubberman, *Analisis Data Kualitatif, terj.*Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992),
- Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003)
- Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam mengembangkan Budaya Mutu, (Malang: UIN Press, 2010),
- Moh. Nazir, Metodologi Penelitian, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003),
- Nasution, Metode Penelitian Naturalistic, (Bandung: Tarsito, 1998)
- Nasjar, Manajemen Strategik, (Bandung: Mandar Maju, 1996)
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT.Grasindo, 2005),
- Oeteng Sutisna, Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional, (Bandung: Angkasa, 1986),
- Poerwadarminta, W. J. S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), cetakan ke-3,
- Piet Sahertian, Profil Pendidikan Profesional, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994),
- Robert C. Bodgan dan Steven J. Taylor (1993), *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Ed. A. Khozin Afandi, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993),
- R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia,1983),
- Satori, D. dan Sa'ud, U.S. "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" dalam *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung, 1994),
- Sembiring, M. Gorky, 2009, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, (Yogyakarta: Percetakan Galangpress, 2009),
- Sevilla Consueio G, *Pengantar Metode penelitian (Terjemahan)*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1993),
- Sondang P. Siagian, Manajemen Stategik (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994),
- Sugiono, Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2008),
- Sutrisno Hadi, Metodologi Research, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995),

- Surya, Mohammad, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional*, Sejahtera, dan Terlindungi, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006),
- Sukardi, *Metodologi penelitian Pendidikan, kompetensi dan prakteknya*, (Jakarta: bumi Aksara, 2007),
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2002)
- Stan Kossen, Aspek manusiawi dalam Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 1993), c.3
- Syaiful Sagala, Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, (Bandung: Alfabeta, 2009),
- ______, Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Terjemahan Departemen Agama RI, *Alqur'an dan terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Peterjemah al-Qur'an, Depag RI, 1998),
- Toto Tasmara, Kecerdasan Ruhaniyah, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001),
- _____, Komunikasi Dakwah, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 1997),
- Trimo. *Pembinaan Profesional Melalui Supervisi Pengajaran*, (Semarang: IKIP PGRI Semarang, 2011),
- UU RI Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bab III, {Pasal 7 ayat 1), (Jakarta: Kloang Klede, 2005),
- UU RI Nomor No. 18 Tahun 2007, *Tentang Sertifikasi dalam Jabatan*, (Bandung: Citra Umbara, 2006),
- Udin Syaifudin Said, Pengembangan Profesi Guru, (Bandung: alfabeta, 2009),
- Veitzal Rivai, Islamic Leadership Membangun Superleader melalui kecerdasan Spiritual, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),
- Widji Astuti, Bahan Ajar MSDM Pendidikan, (Malang: UIN Press, 2009)
- Wahyosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2001),
- Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif, (Surabaya: Unesa University Press, 2008),

- Yus Shafiatus Shalihah, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru: Studi Kasus di SMAN Srengat Blitar, (Malang: Tesis UIN, tidak diterbitkan, 2010)
- Zainal Aqib, Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional, (Bandung: Yrama Widya, 2009),
- https://cerdascerdascerdas.wordpress.com/2013/05/07/profesionalisasi-tenaga-administrasi-sekolah/. diupdate tanggal 12 April 2015.
- http://id.wikipedia.org/wiki/Tenaga%20kependidikan? Tenaga kependidikan *Source:Diupdate*, tgl. 29 Maret 2015.
- http://Id. Wikipedia.org/wiki/verifikasi. Diakses tgl. 15 April 2015
- Obsevasi penelitian, wawancara dengan Kepala MA 1 Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura, tanggal, 18-23 Februari 2015.
- Obsevasi penelitian, wawancara dengan Kepala MA At-Tarbiyah Guluk-Guluk Sumenep Madura, tanggal, 20-26 Februari 2015.
- Diadaptasi dari Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis*, diterjemahkan Tjetjep Rohendi R., *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1994), hal. 20 dan Sanapiah Faisal, *Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif*, dalam Burhan bungin (Eds), *Analisis Data Penelitian Kualitatif*: *Pemahaman Filosofis dan Metodologis kea rah Model Aplikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003).