

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH  
IBTIDAIYAH PERSIAPAN NEGERI MIFTAHUL HUDA TUREN**

**SKRIPSI**

Oleh:  
Ahmad Hidayatulloh  
NIM 12140131



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH  
JURUSAN PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2017**

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH  
IBTIDAIYAH PERSIAPAN NEGERI MIFTAHUL HUDA TUREN**

**SKRIPSI**

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)*

Oleh:  
Ahmad Hidayatulloh  
NIM 12140131



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH  
JURUSAN PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2017**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN SUMBER  
DAYA MANUSIA DI MADRASAH IBTIDAIYAH PERSIAPAN NEGERI  
MIFTAHUL HUDA TUREN**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**Ahmad Hidayatulloh**  
**12140131**

**Telah Disetujui Pada Tanggal 2 Februari 2017**

**Dosen Pembimbing**



**Abdul Ghofur, M.Ag**  
**NIP 197304152005011004**

**Mengetahui,**

**Ketua Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah**



**Dr. Muhammad Walid, M.A**  
**NIP 197308232000031002**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH IBTIDAIYAH PERSIAPAN NEGERI MIFTAHUL HUDA TUREN**

**SKRIPSI**

dipersiapkan dan disusun oleh  
Ahmad Hidayatulloh (12140131)  
telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 29 Maret 2017 dan dinyatakan  
**LULUS**  
serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu  
Sarjana Pendidikan (S. Pd)

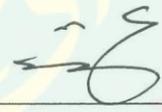
Panitia Ujian

Tanda Tangan

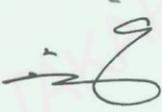
Ketua Sidang  
Dr. Muhammad Walid, MA  
NIP 197308232000031002

: 

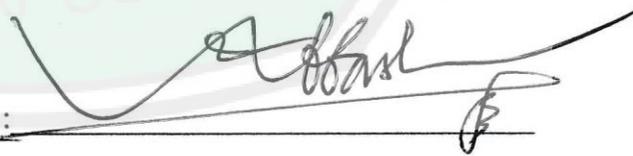
Sekretaris Sidang  
Abdul Ghofur, M. Ag  
NIP 197304152005011004

: 

Pembimbing  
Abdul Ghofur, M. Ag  
NIP 197304152005011004

: 

Penguji Utama  
Dr. H. Abdul Bashith, M. Si  
NIP 197610022003121003

: 

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang



**Dr. H. Nur Ali, M.Pd**  
NIP. 196504031998031002

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan penuh rasa syukur penulis haturkan kehadiran **Allah SWT** atas segala limpahan karuniaNya. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Baginda besar **Muhammad SAW** insan pilihan yang menjadi suri tauladan bagi seluruh umat semesta alam.

Dari lubuk hati yang paling dalam penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada setiap insan yang telah meluangkan waktunya serta memberikan motivasi sehingga telah tiba masa bagi penulis untuk mempersembahkan karya ilmiah ini.

Teruntuk keluarga tercinta Bani Abu Tholib khususnya ibunda Siti Asiyah serta kakak-kakakku yang tak bosan-bosannya mendoakan memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis selama menimba ilmu di kampus tercinta ini.

Teruntuk Keluarga Besar Bani Ma'ruf yang telah memberikan dorongan semangat selama menempuh studi ini.

Teruntuk guru-guru dan dosen-dosen, yang telah membimbing dan mendidik penulis dengan hati dan cinta serta mengajarkan hal-hal baru serta pelajaran berharga bagi penulis.

Tak lupa sahabat sahabatku yang telah memberikan waktunya bagi penulis dan selalu memotivasi agar penulis optimis dalam menjalani kehidupan untuk meraih cita-cita.

## MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ الْأَعْظَمُ الَّذِي عَلِي النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ

مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

(HR. Bukhari 2368)

“Kalian semua adalah pemimpin, bertanggung jawab atas kepemimpinannya, Amir yang dipilih oleh manusia adalah pemimpin, dia bertanggung jawab atas kepemimpinannya”.

**Abdul Ghofur, M.Ag**

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Ahmad Hidayatulloh

Malang, 2 Februari 2017

Lamp. : 6 (Enam) Eksemplar

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Maliki Malang

di

Malang

*Asalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Ahmad Hidayatulloh

NIM : 12140131

Jurusan : PGMI

Judul Skripsi : *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen*

maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing,



Abdul Ghofur, M.Ag  
NIP 197304152005011004

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertentu diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 2 Februari 2017



Ahmad Hidayatulloh

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen**”, dengan baik.

Shalawat dan salam penulis haturkan kepada Rasulullah SAW, yang telah membawa petunjuk kebenaran bagi seluruh umatnya melalui ajaran Islam yang kita harapkan syafaatnya di dunia dan akhirat kelak.

Penulisan dan penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi dari keseluruhan kegiatan perkuliahan yang telah dicanangkan oleh Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang serta untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah di UIN Maliki Malang.

Dalam penelitian ini, penulis sangat menyadari kekurangan dan keterbatasan untuk mencapai kesempurnaan, sehingga keberhasilan akan sulit tercapai tanpa adanya bimbingan, bantuan serta motivasi dari beberapa pihak. Selanjutnya dengan segala kerendahan hati, penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.Si, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Ali, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Muhammad Walid, M.A, selaku Ketua Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Abdul Ghofur, M.Ag, selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan, saran, kritik, serta koreksinya dalam penelitian skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah membimbing penulis selama belajar di bangku perkuliahan.

6. H. M. Shodiq S.Pd.I, selaku kepala madrasah MIPN Miftahul Huda Turen yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian di lembaga yang dipimpin.
7. Fathan, S.Pd.I, Ibnu Hanif, S.Pd.I, dan Ani Unzila beserta jajaran bapak ibu dewan guru MIPN Miftahul Huda Turen yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk selesainya skripsi ini.
8. Ibunda tercinta (Siti Asiyah) dan kakak-kakak penulis yang senantiasa memberikan dukungan baik moril maupun materil.
9. Keluarga besar Bani Ma'ruf yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan motivasi serta dukungan untuk penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan PGMI angkatan 2012 terutama Irfan, Faris, Satria, Ulul, Hanif, Ridho dan Fajri yang telah memberikan motivasi serta berbagi keluh kesah, keceriaan dan banyak pengalaman terindah.
11. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan dan dukungan serta pengorbanan yang telah diberikan kepada penulis menjadi amal kebaikan dan mendapat balasan dari Allah SWT.

Akhirnya, penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. **Amiin**

Malang, 2 Februari 2017

Penulis

**Ahmad Hidayatulloh**

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1978 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

ا =	a	ز =	z	ق =	q
ب =	b	س =	s	ك =	k
ت =	t	ش =	sy	ل =	l
ث =	ts	ص =	sh	م =	m
ج =	j	ذ =	dz	ن =	n
ح =	h	ط =	th	و =	w
خ =	kh	ظ =	zh	ه =	h
د =	d	ع =	'	ء =	,
ذ =	dz	غ =	gh	ي =	y
ر =	r	ف =	f		

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### C. Vokal Diftong

أو = aw

أَي = ay

أُو = û

إِي = î

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbedaan, Persamaan, dan Orisinalitas Penelitian.....	13
Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	74



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....69



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Surat Izin Penelitian
- Lampiran II : Surat Bukti Penelitian
- Lampiran III : Bukti Konsultasi Skripsi
- Lampiran IV : Instrumen Wawancara
- Lampiran V : Dokumentasi
- Lampiran VI : Biodata Mahasiswa



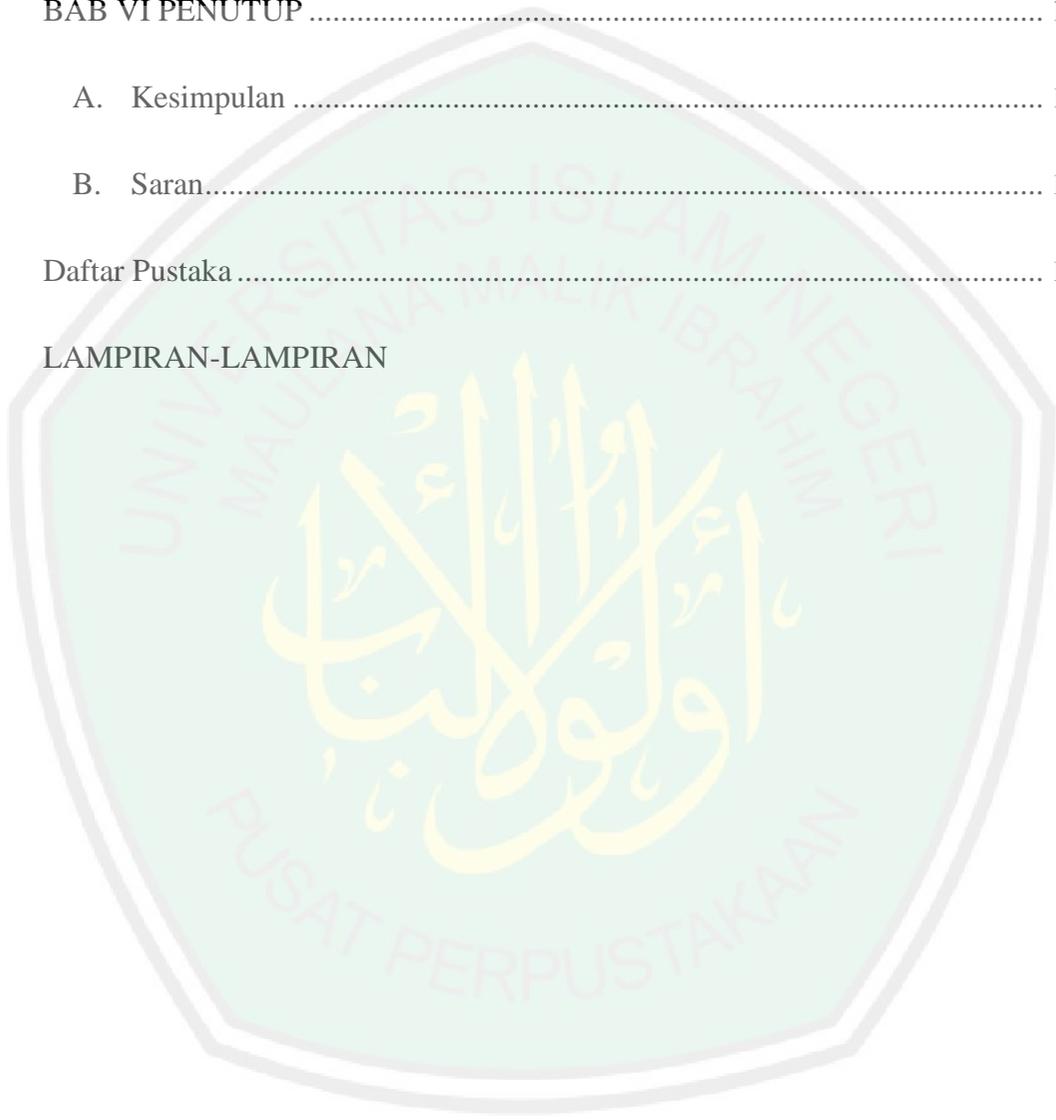
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAM AN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAM AN PERSEMBAHAN .....	iv
MOTTO .....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
SURAT PERNYATAAN.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
ABSTRAK .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Pengembangan.....	9
E. Originalitas Penelitian.....	10
F. Definisi Istilah.....	15
G. Sistematika Pembahasan .....	16

<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
<b>A. Kajian Tentang Kepala Madrasah .....</b>	<b>18</b>
1. Pengertian Kepala Madrasah .....	18
2. Syarat-syarat Kepala Madrasah .....	19
3. Tugas Kepala Madrasah.....	20
4. Peran Kepala Madrasah .....	21
<b>B. Kajian Tentang Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>37</b>
1. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	37
2. Kualitas Sumber Daya Manusia.....	38
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	40
4. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan Bagi Sumber Daya Manusia.....	42
5. Sumber Daya Manusia di Madrasah .....	44
6. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	50
B. Kehadiran Peneliti .....	53
C. Lokasi Penelitian .....	54
D. Data dan Sumber Data.....	55
E. Teknik Pengumpulan Data .....	56
F. Analisis Data .....	59

G. Pengecekan Keabsahan Data.....	60
H. Prosedur Penelitian.....	63
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	64
A. Paparan Data .....	64
1. Keadaan Umum MIPN Miftahul Huda Turen .....	64
2. Visi dan Misi MIPN Miftahul Huda Turen.....	65
3. Struktur Organisasi .....	69
4. Keadaan Guru MIPN Miftahul Huda Turen .....	74
B. Hasil Penelitian .....	76
1. Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik di MIPN Miftahul Huda Turen.....	76
2. Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Kualitas Tenaga Kependidikan Non Guru di MIPN Miftahul Huda Turen .....	89
3. Faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di MIPN Miftahul Huda Turen.....	93
BAB V PEMBAHASAN .....	97
A. Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik di MIPN Miftahul Huda Turen.....	97
B. Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Kualitas Tenaga Kependidikan Non Guru di MIPN Miftahul Huda Turen .....	105

C. Faktor Penhambat Kepala Madrasah Meningkatkan Sumber Daya Manusia di MIPN Miftahul Huda Turen.....	108
BAB VI PENUTUP .....	112
A. Kesimpulan .....	112
B. Saran.....	114
Daftar Pustaka .....	116
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



## ABSTRAK

Hidayatulloh, Ahmad. 2017. *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing Skripsi: Abdul Ghofur, M.Ag.

---

---

Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting bagi kemajuan suatu madrasah. Madrasah dengan sarana prasarana yang memadai serta fasilitas yang lengkap tanpa didukung oleh kemampuan sumber daya manusia, niscaya madrasah tidak dapat maju dan berkembang. Kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam berkewajiban melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia yang tersedia seperti guru dan tenaga non-guru, agar memiliki kemampuan yang berkualitas. Maka peran kepala madrasah merupakan unsur vital untuk kemajuan suatu madrasah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mendeskripsikan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di MIPN Miftahul Huda Turen, (2) mendeskripsikan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen, (3) mendeskripsikan faktor penghambat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen.

Untuk mencapai tujuan di atas, digunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama, dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Data dianalisis dengan cara mereduksi data yang tidak relevan, memaparkan data dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) kepala madrasah dalam usahanya meningkatkan kualitas kinerja dan sikap tenaga pendidik di MIPN Miftahul Huda Turen berperan sebagai *educator*, *manajer*, *supervisor*, *leader*, dan *motivator*, (2) kepala madrasah dalam usahanya meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen berperan sebagai *educator* dan *motivator*, (3) faktor yang menghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen adalah perbedaan latar belakang sumber daya manusia serta masih kurangnya komunikasi dan kondisi sarana prasarana madrasah yang belum memadai karena madrasah masih dalam proses pembangunan.

**Kata Kunci:** Peran, Kepala Madrasah, Sumber Daya Manusia

## ABSTRACT

Hidayatulloh, Ahmad. 2017. The Roles of Principals in Improving Human Resources Quality at Public Preparation of the Islamic Elementary School Miftahul Huda Turen. Thesis, Department of Islamic Elementary School Teacher Education, Faculty of Tarbiyah and Teaching Science. The State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Abdul Ghofur, M.Ag.

---

The existence of qualified human resources is very important for the progress of a madrasah (Islamic Boarding School). Madrasah with adequate infrastructure and complete facilities without supported by the ability of human resources could not progress and develop. Headmaster of the school as a leader in Islamic educational institution is obliged to provide guidance to the human resources such as teachers and non-teachers, in order to have a good quality. The role of headmaster of the school is important for the progress of a madrasah.

The purpose of this study was to: (1) describe the role of headmaster of the school in improving the quality of teachers at MIPN Miftahul Huda Turen, (2) describe the role of headmaster of the school in improving the quality of non-teachers at MIPN Miftahul Huda Turen, (3) describe an inhibiting factors in improving the quality of human resources at MIPN Miftahul Huda Turen.

To achieve the purposes above, it was used descriptive qualitative research approach. Researcher was as a lead instrument, and data collection techniques used interviews, observation and documentation. Data were analyzed by reducing irrelevant data, presented data and drawn conclusions.

The results showed that, (1) the efforts of headmaster in improving the quality of performance and attitude of educators at MIPN Miftahul Huda Turen, as manager, supervisor, leader and motivator, (2) the efforts of headmaster in improving the quality of education of non-teachers at MIPN Miftahul Huda Turen, as educator and motivator, (3) factors that inhibited the headmaster in improving the quality of human resources at MIPN Miftahul Huda Turen were differences in the backgrounds of human resources and the lack of communication and inadequate infrastructure conditions of the madrasah because madrasah was still under construction.

**Keywords:** The Roles, the headmaster of the school, Human Resources

## مستخلص البحث

هداية الله، أحمد. 2017. دور مدير المدرسة في تحسين نوعية المصادر البشرية في المدرسة الابتدائية الحكومية الاعدادية مفتاح الهدى تورين. بحث جامعي، قسم معلم التربية المدرسة الابتدائية، كلية العلوم التربية والتعليم. جامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف: عبد الغفور، الماجستير.

وجود الموارد البشرية المؤهلة هو مهم جدا لتقدم المدرسة. المدرسة مع البنية التحتية والمرافق الكافية كاملة دون بدعم من قدرة الموارد البشرية، مما لا شك فيه المدرسة لا تمكن أن تتقدم وتتطور. مدير المدرسة كقائد في المؤسسات التعليمية الإسلامية يجبون ان يتوفر التوجيه للموارد البشرية المتاحة مثل المعلمين وغير المعلمين، من أجل أن يكون لديها القدرة الجودة. دور مدير المدرسة هو أمر حيوي لتقدم المدرسة.

وكان الغرض من هذه الدراسة إلى: (1) وصف دور مدير المدرسة في تحسين نوعية المعلمين في المدرسة الابتدائية الحكومية الاعدادية مفتاح الهدى تورين، (2) وصف دور مدير المدرسة في تحسين نوعية غير المعلمين في المدرسة الابتدائية الحكومية الاعدادية مفتاح الهدى تورين، (3) وصف عامل المقاوم في تحسين نوعية المصادر البشرية في المدرسة الابتدائية الحكومية الاعدادية مفتاح الهدى تورين. لتحقيق الغرض المذكور أعلاه، استخدم منهج البحث النوعي الوصفي. يعمل الباحث كأداة الرصاص، وكانت أساليب جمع البيانات المستخدمة يعنى المقابلات والملاحظة والتوثيق. وقد تم تحليل البيانات عن طريق الحد بيانات لا صلة لها بالموضوع، قدم البيانات واستخلاص النتائج. وأظهرت النتائج أن (1) مدير المدرسة في جهوده الرامية إلى تحسين جودة الأداء والموقف المعلمين في المدرسة الابتدائية الحكومية الاعدادية مفتاح الهدى تورين كما المرب، المدير، المشرف، الزاعم، والدافع، (2) مدير المدرسة في جهوده الرامية إلى تحسين نوعية غير العاملين في المدرسة الابتدائية الحكومية الاعدادية مفتاح الهدى تورين كما المرب والدافع، (3) العوامل التي تحول مدير المدرسة في تحسين نوعية الموارد البشرية في المدرسة الابتدائية الحكومية الاعدادية مفتاح الهدى تورين هم الاختلافات في خلفيات الموارد البشرية وعدم وجود اتصال وشروط كفاية البنية التحتية المدرسة مازال في قيد الإنشاءات. كلمات الرئيسية: دور، مدير المدرسة، الموارد البشرية

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan kepribadian individu melalui proses atau kegiatan pengajaran, bimbingan dan latihan serta interaksi individu dengan lingkungannya untuk mencapai manusia seutuhnya sehingga mampu berkompetisi di era globalisasi yang penuh persaingan di berbagai bidang. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi penyebab utama terjadinya globalisasi, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi.

Terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas seperti yang diharapkan tujuan pendidikan nasional merupakan tugas dan tanggung jawab sekolah atau madrasah terutama dalam menciptakan peserta didik yang unggul dari aspek intelektual, emosional, spiritual, kreativitas, moral dan profesional dalam bidangnya masing-masing serta memiliki daya saing yang tinggi.

Di Indonesia sekolah atau madrasah harus dengan kesungguhannya melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang dipertegas dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk

berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Sarana yang tepat untuk menciptakan peserta didik yang berkualitas seperti yang diharapkan tujuan pendidikan nasional adalah melalui pendidikan di sekolah atau madrasah. Sekolah atau madrasah tersebut dapat menciptakan peserta didik yang berkualitas jika pendidikan di madrasah tersebut memiliki sistem yang relevan dengan pembangunan dan kualitas yang tinggi baik dari segi proses maupun hasilnya.

Proses dan hasil dari pendidikan akan berkualitas jika madrasah atau sekolah tersebut memiliki sistem pendidikan yang bermutu. Mengelola dan mengembangkan madrasah menjadi maju dan bermutu terletak pada mutu warga madrasah, misalnya kepala madrasah, staf administrasi, siswa, masyarakat serta iklim dan kultur disekitarnya. Keberhasilan dalam mewujudkan tujuan-tujuan tersebut kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya yang tersedia. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program madrasah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Undang-undang Tentang SISDIKNAS*, (Jakarta: Sinar Grafika, 1991), hlm. 4.

<sup>2</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 182

Kepala madrasah merupakan unsur vital dalam organisasi lembaga pendidikan. Mungkin tidak akan pernah kita jumpai lembaga pendidikan yang baik dengan seorang pemimpin dengan kualitas kepemimpinan yang buruk, atau sebaliknya. Kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya menyangkut persoalan-persoalan ketatausahaan madrasah saja, tetapi lebih dari itu. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan aktivitas kompleks yang memadukan sumber-sumber persoalan yang ada di madrasah, baik yang mengenai materi, personel, perencanaan, kerjasama, kepemimpinan, kurikulum dan sebagainya, yang kesemuanya itu perlu diatur dan ditata sedemikian rupa sehingga dapat tercipta suasana madrasah yang efektif dan kondusif.

Lebih penting lagi adalah keberadaan sumber daya manusia (SDM), SDM merupakan bagian integral dalam kehidupan suatu madrasah. Karena masing-masing SDM mempunyai peranan yang strategis. Oleh sebab itu, pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di suatu madrasah. Konsekuensinya setiap kepala madrasah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.<sup>3</sup>

Secara mikro, di dalam suatu organisasi atau institusi, bentuk dari sumber daya manusia itu adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Dalam lingkup institusi pendidikan atau madrasah yang dimaksud sumber daya manusia adalah guru dan tenaga personalia. Keberadaan sumber daya manusia sangat penting bagi

---

<sup>3</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), hlm. 12

peningkatan kemajuan organisasi/institusi tersebut. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana organisasi/institusi, tanpa ditunjang oleh kemampuan sumber daya manusia, niscaya organisasi/institusi itu tidak dapat maju dan berkembang.<sup>4</sup>

Banyak masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan madrasah sebagai suatu organisasi. Masalah-masalah itu mencakup beberapa aspek, seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijakan, mengembangkan program, mempekerjakan orang, memenuhi fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasikan kegiatan yang terpisah-pisah. Semua kegiatan tersebut memerlukan keterlibatan orang-orang dengan latar belakang kemampuan yang berbeda-beda, seperti para guru yang profesional, kelompok orang-orang yang tidak terlibat dalam tugas mengajar, seperti pustakawan, laboran dan sebagainya.<sup>5</sup>

Madrasah sebagai sebuah organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. Baik dari latar belakang sosial, pendidikan bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing-masing individu itu saling bekerja sama satu sama lain untuk mencapai tujuan yang sama dari organisasi yang menaunginya.

Baik buruknya organisasi sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm. V

<sup>5</sup> Ahmad Fatah Yasin, *op.cit.*, hlm. 12

<sup>6</sup> *Ibid.*, hlm. 14

Maka, pada akhirnya orang yang paling menentukan keberhasilan suatu sekolah adalah kepala madrasah. Dibutuhkan konsentrasi kepemimpinan dalam arti kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkreaitivitas dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga terjadi hubungan proses administratif dan akan saling mengaitkan proses administrasi yang pada akhirnya akan tercipta keserasian antara tujuan organisasi dan usaha-usaha individu dalam kinerjanya sekaligus meningkatkan kualitas diri. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki peran penting dalam mengembangkan SDM yang ada, SDM yang dimaksud adalah guru dan tenaga personalia lainnya.<sup>7</sup>

Berkaitan dengan upaya pengembangan lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, agar mampu hidup dan berkembang, serta dapat bersaing dengan lembaga pendidikan sekolah (non-madrasah), Mastuhu telah menawarkan beberapa alternatif sebagaimana yang dikutip oleh Ahmad Fatah Yasin dalam bukunya yang berjudul "*Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*", yakni suatu lembaga pendidikan, termasuk madrasah akan eksis dan diminati oleh masyarakat apabila lembaga pendidikan tersebut mampu merespon kebutuhan peserta didik, kemajuan ilmu teknologi, kebutuhan pembangunan nasional, dan relevan dengan pandangan hidup bangsa serta ajaran agama masyarakat; sistem pendidikan yang dikembangkan mampu menumbuhkan kemampuan peserta didik sesuai dengan kecenderungannya sehingga dapat bekerja untuk menghidupi diri sendiri dan keluarganya tersebut; memberikan pedoman moral sesuai dengan keyakinan dan tantangan zamannya

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, hlm. 15

sehingga peserta didik mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat; mampu mengembangkan keterampilan dan budi pekerti luhur peserta didik sesuai dengan agama, kepercayaan, budayanya, sehingga dapat menghadirkan peserta didik agar dapat hidup di masyarakat yang bisa mendatangkan manfaat, rasa aman, dan kepercayaan serta dapat memberikan harapan-harapan baru bagi masyarakatnya.<sup>8</sup>

Untuk dapat membangun sistem penyelenggaraan pendidikan Islam (madrasah) sebagaimana yang ditawarkan oleh Mastuhu, maka kunci utamanya adalah madrasah harus memiliki SDM yang handal (berkualitas). Agar bisa memiliki SDM yang handal, maka madrasah harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang tersedia tersebut semaksimal mungkin.<sup>9</sup>

Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen merupakan lembaga pendidikan yang ikut berjuang mencerdaskan kehidupan bangsa demi mensukseskan tujuan pembangunan Nasional Indonesia. Madrasah tersebut merupakan lembaga pendidikan swasta yang dalam prosesnya akan berubah status menjadi lembaga pendidikan negeri dibawah naungan Yayasan dan Departemen Agama.

Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen dari tahun ketahun mengalami kemajuan. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah peserta didik baru setiap tahunnya. Peningkatan input peserta didik di

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, hlm. 15

<sup>9</sup> *Ibid.*, hlm. 16

MIPN Miftahul Huda Turen ini merupakan salah satu bukti bahwa masyarakat mulai percaya dengan madrasah tersebut, padahal di daerah tersebut juga banyak madrasah dan sekolah dasar. Peserta didik MIPN Miftahul Huda Turen juga telah banyak meraih prestasi baik itu akademik dan non-akademik. Prestasi yang baru-baru ini diraih diantaranya yaitu juara lomba pidato bahasa arab, MTQ, dan lari sprint tingkat Jawa Timur.<sup>10</sup>

Kepercayaan masyarakat yang meningkat terhadap madrasah tersebut merupakan salah satu hasil dari peranan Kepala Madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang berupaya melaksanakan pelayanan dengan maksimal, menjalin hubungan yang erat dengan masyarakat, mengenalkan dan mempercayakan madrasah kepada masyarakat.<sup>11</sup>

Keberhasilan dan kemajuan madrasah tersebut tentu tidak lepas dari peran kepala madrasah serta kerja sama dan usaha-usaha yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang berada di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen. Atas dasar latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen”**.

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Fathan, Waka Kesiswaan MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 31 Mei 2016.

<sup>11</sup> Wawancara dengan Mohammad Shodiq, Kepala Madrasah MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 31 Mei 2016.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini memfokuskan pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terdiri dari tenaga guru dan tenaga non-guru. Maka peneliti merumuskan masalah yang harus dijawab oleh peneliti agar penelitian yang dilakukan memiliki arah dan batasan yang jelas, sebagai berikut:

1. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di MIPN Miftahul Huda Turen?
2. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen?
3. Apa yang menjadi faktor penghambat Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dengan rumusan masalah yang ditentukan di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di MIPN Miftahul Huda Turen.
2. Mendeskripsikan peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen.
3. Mendeskripsikan faktor penghambat yang dihadapi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Lembaga**

#### **a. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

Diharapkan penelitian ini mampu menjadi tambahan pengetahuan di perpustakaan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang membahas tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Madrasah Ibtidaiyah.

#### **b. Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen**

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dan motivasi bagi kepala madrasah untuk lebih baik lagi dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin di MIPN Miftahul Huda Turen.

### **2. Bagi Guru**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi para guru guna meningkatkan kualitasnya sebagai seorang pendidik di madrasah.

### **3. Bagi Tenaga non-guru**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi oleh para tenaga kependidikan non guru guna meningkatkan kualitas kinerjanya.

### **4. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang pendidikan khususnya terkait peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah.

### **E. Orisinalitas Penelitian**

Penelitian ini bukan penelitian yang pertama mengenai peran kepala madrasah, akan tetapi merupakan penelitian lanjutan dari penelitian sebelumnya. Sebagai bukti orisinalitasnya penelitian ini, peneliti melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu dengan tujuan untuk mengetahui persamaan dan perbedaan kajian dalam penelitian yang akan dilakukan. Maka dari itu untuk menghindari adanya persamaan atau pun pengulangan, ada beberapa penelitian terdahulu sebagai pembanding penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Indah Sri Astutik jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah tahun 2013 dengan judul Skripsi “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Bahasa Indonesia Kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Miftahun Najah Tegalrejo Selopuro Blitar”. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Indah Sri Astutik dengan peneliti yaitu penelitian sama-sama menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dan membahas tentang peran kepala madrasah. Perbedaan skripsi peneliti dengan Indah Sri Astutik yaitu peneliti lebih menekankan pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga non-guru di madrasah sedangkan Indah Sri Astutik fokus penelitiannya tentang peran kepala madrasah meningkatkan kompetensi profesional guru bahasa Indonesia kelas VI.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Indah Sri Astutik adalah:

- a. Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru bahasa Indonesia kepala madrasah menerapkan perannya sebagai kepala madrasah yaitu peran sebagai pendidik, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator.
  - b. Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru bahasa Indonesia kepala sekolah berupaya mendaftarkan guru bahasa Indonesia kelas VI, untuk mengikuti program sertifikasi, mengadakan supervisi individu terhadap guru bahasa Indonesia kelas VI, mengikutkan guru bahasa Indonesia kelas VI untuk pelatihan dan memberikan contoh kedisiplinan.
  - c. Faktor penghambat yang dihadapi guru bahasa Indonesia tidak terfokus pada satu bidang mata pelajaran saja akan tetapi menjadi guru kelas dan faktor ekonomi yang dialami guru bahasa Indonesia kelas VI.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Roikhatul Janah jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah tahun 2013 dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda Babadan Ngajum Kab. Malang”. Persamaan penelitian antara Roikhatul Janah dengan peneliti yaitu sama-sama membahas tentang peran kepala madrasah dan menggunakan metode kualitatif. Perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Roikhatul Janah lebih menekankan pada peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah ibtidaiyah sedangkan peneliti membahas semua peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Madrasah Ibtidaiyah baik itu guru dan tenaga non-guru.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Roikhatul Janah dengan judul peran kepala MI Nurul Huda Babadan sebagai supervisor dalam peningkatan profesionalisme guru melalui beberapa kegiatan yaitu:

- a. Melakukan kunjungan ke kelas pada saat guru mengajar.
- b. Melakukan monitoring dengan menulis jurnal kegiatan guru.
- c. Mengadakan diskusi dan rapat secara rutin untuk evaluasi.
- d. Menyediakan kegiatan untuk peningkatan profesionalisme guru misalnya, diklat, seminar, MGMP, *workshop* dan pelatihan.

Sedangkan faktor penghambat yang mempengaruhi terlaksananya supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu:

- a. Sarana dan prasarana yang belum terpenuhi secara keseluruhan.
  - b. Rasa sungkan terhadap guru senior.
  - c. Kondisi finansial.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Khoirul Tamzilin jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 2014 dengan judul Skripsi “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Batu”. Persamaan penelitian antara Khoirul Tamzilin dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang peran kepala madrasah dan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaan penelitian ini terletak pada fokus penelitian, Khoirul Tamzilin lebih menekankan pada peran kepala madrasah meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah sedangkan peneliti fokus pada peran kepala madrasah meningkatkan kualitas guru dan tenaga non-guru di Madrasah Ibtidaiyah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khoirul Tamzilin menyatakan bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Batu adalah kepala madrasah sebagai pendidik yaitu mengikutsertakan guru-guru dalam penataran. Kepala madrasah sebagai supervisi melakukan kunjungan kelas untuk mengontrol kegiatan PBM di kelas. Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. Kepala sekolah sebagai manajer dan administrator yaitu dalam bekerjasama, berkoordinasi, dan perencanaan. Selain itu kepala madrasah sebagai motivator yaitu memberi penghargaan, serta kepala madrasah sebagai inovasi yaitu berupa kedisiplinan. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja guru yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen waktu, kesulitan dalam memahami sifat dan perilaku guru serta supervisi pendidikan.

**Tabel 1.1 Perbedaan, Persamaan & Orisinalitas Penelitian**

No.	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1.	Indah Sri Astutik (2013)	Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Bahasa Indonesia Kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Miftahun Najah Tegalrejo	Penelitian yang dilakukan sama-sama mendeskripsikan tentang peran kepala madrasah.	Fokus penelitian terletak pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru bahasa	Penelitian yang dilakukan fokus pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah ibtidaiyah baik

No.	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
		Selopuro Blitar Tahun 2013		Indonesia kelas VI.	itu guru dan tenaga non-guru.
2.	Roikhatul Janah (2013)	Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda Babadan Tahun 2013	Sama-sama meneliti peran kepala madrasah dan menggunakan metode kualitatif	Fokus penelitian fokus pada peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru	Penelitian ini terfokus pada semua peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah.
3.	Khoirul Tamzilin (2014)	Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Batu Tahun 2014	Jenis penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.	Dalam penelitian ini terfokus pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah tsanawiyah.	Penelitian ini mendeskripsikan peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah ibtidaiyah baik itu guru dan tenaga non-guru.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa persamaan skripsi peneliti ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan mendeskripsikan peran kepala madrasah. Perbedaan penelitian ini adalah peneliti lebih menekankan pada semua peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di Madrasah Ibtidaiyah baik itu guru dan tenaga non-guru, sedangkan pada penelitian yang

ditulis oleh Khoirul Tamzilin meneliti tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah tsanawiyah, berbeda juga dengan penelitian yang ditulis oleh Indah Sri Astutik dan Roikhatul Janah yang meneliti tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru bahasa Indonesia dan meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah.

#### **F. Definisi Istilah**

Agar tidak terjadi kesalahan penafsiran terhadap permasalahan yang diteliti, maka peneliti perlu memberikan definisi istilah terkait penelitian ini.

1. Peran adalah usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk membangun perbaikan madrasah ke arah yang lebih baik.
2. Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang ada di lembaga pendidikan formal mulai dari pendidikan tingkat dasar sampai tingkat atas yang berada dibawah naungan islam. Sedangkan Kepala Madrasah disini adalah kepala MIPN Miftahul Huda Kecamatan Turen.
3. Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. SDM yang dimaksud dalam skripsi ini yaitu guru dan tenaga personalia lainnya.

## G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini dibagi menjadi enam bab yang masing-masing bab memiliki subbab tersendiri.

*Bab Pertama*, merupakan bagian pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

*Bab Kedua*, berisi tentang kajian pustaka yang membahas tentang Kepala Madrasah, pengertian kepala madrasah, syarat-syarat kepala madrasah, tugas kepala madrasah, peran kepala madrasah dan membahas tentang sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia, sumber daya manusia di madrasah dan tujuan pengembangan sumber daya manusia.

*Bab Ketiga*, merupakan bagian yang berisi metode penelitian yang terdiri dari, pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan prosedur penelitian.

*Bab Keempat*, paparan data dan hasil penelitian. Disini akan diberikan gambaran umum obyek penelitian serta disajikan semua data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi serta dokumentasi yang terkait dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen.

*Bab Kelima*, bab pembahasan hasil penelitian, dalam bab ini peneliti akan membahas dan menganalisa data yang telah di paparkan sebelumnya. Jawaban masalah dan penafsiran temuan penelitian akan dibahas dalam bab ini.

*Bab Keenam* yaitu penutup, peneliti membuat kesimpulan dan saran berdasarkan data-data yang sudah di dapat selama melakukan penelitian langsung terkait peran Kepala Madarasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen Malang.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Tentang Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepala Madrasah

Kata kepala Madrasah terdiri dari dua kata kunci yaitu *kepala* dan *madrasah*. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>12</sup> Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah pemimpin dari sebuah lembaga pendidikan dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di madrasah harus mampu memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin madrasah dengan bijak, serta mengarah pada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di madrasah, yang nantinya akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah bagi tunas-tunas bangsa.

Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai wawasan, keahlian managerial, mempunyai kharisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala madrasah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala madrasah tentu saja akan mampu

---

<sup>12</sup> Wahyusumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 83

mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di madrasah nya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita madrasah.<sup>13</sup>

## 2. Syarat-syarat Kepala Madrasah

Telah kita maklumi bahwa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah itu sedemikian banyak. Maka tidak sembarang orang patut menjadi kepala madrasah. Untuk dapat menjadi kepala madrasah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala madrasah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis sekolah. Disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala madrasah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya.<sup>14</sup>

Sebagai seorang kepala madrasah juga harus memiliki persyaratan untuk menciptakan madrasah yang efektif, syarat-syarat tersebut antara lain:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik

---

<sup>13</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala madrasah Efektif*, (Yogyakarta: AR\_RUZ MEDIA, 2008), hlm. 6-7.

<sup>14</sup> H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm. 91-92.

- b. Berpegang pada tujuan yang dicapai
- c. Bersemangat
- d. Cakap di dalam memberi bimbingan
- e. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
- f. Jujur
- g. Cerdas
- h. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha mencapainya.<sup>15</sup>

Sifat-sifat yang dimiliki oleh kepala madrasah tersebut, menunjukkan bahwa seorang kepala madrasah hendaknya memiliki ilmu pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan jurusan dan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan seperti yang diuraikan di atas, sukar bagi kepala madrasah untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan dibutuhkan bagi kemajuan madrasah.

### 3. Tugas Kepala Madrasah

Secara garis besar kepala madrasah merupakan pemimpin sekaligus manager pada suatu institusi pendidikan. Ia sebagai salah satu kunci jaminan berhasil atau tidaknya institusi tersebut mencapai tujuan yang direncanakan.<sup>16</sup>

Tugas kepala madrasah selaku pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan

---

<sup>15</sup> Mulyono, *Manajemen administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 149.

<sup>16</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 29.

suasana hidup madrasah yang sehat yang mendorong para guru, pegawai tata usaha, dan orang tua murid mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan kerjasama yang efektif bagi tercapainya tujuan madrasah. Dengan demikian tugas inti daripada kepemimpinan kepala madrasah adalah memajukan pengajaran, karena bila pengajaran/proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien maka dengan sendirinya kualitas pendidikan akan meningkat.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah semakin luas dan semakin banyak bidangnya. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknik dan akademik saja, tapi juga urusan-urusan yang lain. Selain itu, kepala madrasah juga bertanggung jawab atas masalah-masalah baru yang timbul pada zaman sekarang ini.

#### **4. Peran Kepala Madrasah**

Sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manajer, administrator dan supervisor. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus berperan sebagai inovator dan motivator di sekolahnya.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 97-98.

Semua peran kepala sekolah tersebut harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran kepala madrasah tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi. Selanjutnya dibagian ini akan dijelaskan peran kepala sekolah sebagai berikut:

**a. Kepala Madrasah Sebagai Educator**

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.<sup>18</sup>

Sumidjo dalam Mulyasa mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan

---

<sup>18</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 98-99.

itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik, penjelasannya sebagai berikut:<sup>19</sup>

Pembinaan mental: yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan profesional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.

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

Pembinaan fisik: yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus

---

<sup>19</sup> *Ibid.*

mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

Pembinaan artistik: yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih dari itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Sebagai educator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar anak didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.<sup>20</sup>

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik agar giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan.<sup>21</sup>

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penelitian kinerja kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru,

---

<sup>20</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 100.

<sup>21</sup> *Ibid.*.

tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

**b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer**

Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.<sup>22</sup>

Sebagai manajer, kepala madrasah harus mau dan mampu untuk mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala madrasah mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, harus senantiasa berusaha menjadi juru

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, hlm. 103.

penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders madrasah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.

Kepala madrasah juga harus mampu melibatkan seluruh tenaga kependidikan, dalam setiap kegiatan di sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas. Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala madrasah, kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya madrasah secara optimal.

**c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator**

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

madrasah harus bisa menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional.<sup>23</sup>

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, kepala madrasah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas madrasah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini kepala madrasah harus bisa bersikap situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian kepala madrasah harus mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.<sup>24</sup>

Fungsi administrator pendidikan di dalam sebuah lembaga atau madrasah sangat kompleks sekali karena selain kepala madrasah harus merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan dalam lembaga yang ia pimpin, setelah itu ia juga harus dapat mengorganisasikan siapa-siapa saja yang digunakan menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik dan sesuai dengan keahlian dan kemampuan dari masing-masing anggota organisasinya.

Pada tahap selanjutnya mereka juga bertugas untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat bersama dengan para anggotanya. Dan pada

---

<sup>23</sup>*Ibid.*, hlm. 107.

<sup>24</sup> *Ibid.*, hlm. 109

tahap terakhir dari seluruh kegiatan tersebut mereka juga harus mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap seluruh kegiatan yang telah mereka lakukan tersebut (*controlling* dan *evaluating*).

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu, hendaknya dia mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi seperti pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Dan kepala madrasah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Di samping itu, juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, kondisi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.

#### **d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor**

Supervisor pendidikan adalah seorang pemimpin yang melakukan suatu usaha untuk membantu para guru dalam meningkatkan pertumbuhan pribadi dan jabatannya dan juga para staf madrasah lainnya agar anak didik dapat belajar secara lebih baik dalam situasi proses mengajar secara lebih efektif dan efisien. Hal tersebut sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem pendidikan modern diperlukan supervisor

khusus yang lebih independen, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilakukan oleh kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja kependidikan. Pengawasan dan pengendalian itu merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>25</sup>

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

- 1) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- 2) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, hlm. 111

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

Tugas kepala madrasah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan

memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah. Prinsip-prinsip yang diperhatikan oleh supervisor:

- 1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis.
- 2) Dilaksanakan secara demokratis.
- 3) Berpusat kepada tenaga kependidikan (guru).
- 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
- 5) Merupakan bantuan profesional.<sup>26</sup>

**e. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin/Leader**

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm. 113

<sup>27</sup> *Ibid.*, hlm. 115

Kemampuan kepala madrasah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan.
- 2) Pengetahuan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami tenaga kependidikan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.
- 3) Pemahaman terhadap visi misi madrasah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi madrasah, mengembangkan misi madrasah, melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal madrasah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal madrasah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuan untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di madrasah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan,

berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan madrasah.

**f. Kepala Madrasah Sebagai Inovator**

Peranan kepala sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif dan terkini.

Konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel, merupakan cerminan-cerminan jika seorang kepala madrasah tersebut memiliki peranan sebagai inovator. Peran kepala madrasah sebagai inovator adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah. Maupun yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas perpustakaan, halaman, interior, mushola atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerja yang baik terutama bagi pendidik dan tenaga pendidik.

**g. Kepala Madrasah Sebagai Motivator**

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

- 1) Pengaturan lingkungan fisik,
- 2) Pengaturan suasana kerja, disiplin,
- 3) Dorongan, penghargaan secara efektif,
- 4) Penghargaan, dan
- 5) Penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sumber belajar.

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakter khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam

bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar memiliki keinginan dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:<sup>28</sup>

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya,

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, hlm. 121-122

mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

## **B. Kajian Tentang Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai.

Sumber daya manusia dapat dikategorikan dalam dua aspek, yaitu aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Kuantitas sumber daya manusia dalam organisasi menjadi kurang penting kontribusinya apabila tidak ditunjang dengan kualitas yang baik, bahkan akan menjadi beban dalam pembangunan dan perkembangan suatu organisasi. Kualitas yang menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yaitu menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non-fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998), hlm. 2

Sumber daya manusia adalah salah satu unsur masukan yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin, dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.<sup>30</sup>

Sedangkan menurut Gauzali Syadam dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah persamaan dari tenaga kerja atau dengan kata lain disebut sebagai pegawai, personalia, atau karyawan.<sup>31</sup>

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian sumber daya manusia adalah perpaduan antara kemampuan fisik (kesehatan) dan kemampuan non fisik (kemampuan bekerja, berpikir, mental, dan keterampilan-keterampilan lainnya) yang dimiliki oleh seseorang individu sehingga mereka mampu untuk bekerja, berkreasi, berpotensi di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2. Kualitas Sumber Daya Manusia

Pembangunan suatu organisasi atau lembaga memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam (*Natural resources*), maupun sumber daya manusia (*Human resources*). Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia yang kurang penting kontribusinya dalam perkembangan organisasi

---

<sup>30</sup> Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia, 1996), hlm. 2

<sup>31</sup> Gauzali Syadam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 5

dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban perkembangan suatu organisasi. Pembahasan tentang kualitas sumber daya manusia merupakan masalah yang sangat penting dalam kehidupan manusia, baik dan buruknya kehidupan manusia sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Oleh sebab itu pembinaan sumber daya manusia menjadi masalah utama bagi kelangsungan dan perkembangan organisasi.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo, kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik dan non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lainnya.<sup>32</sup>

Sedangkan menurut Dawam Raharjo dalam bukunya "*Intelektual, Intelegensi dan Perilaku Politik Bangsa*", kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya akan tetapi ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalamannya, kematangannya dan sikapnya. Dan lebih lanjut mengenai aspek biologi, arti penting unsur fisik menjadi menonjol kembali. Dikemukakan, antara lain, bahwa masukan gizi atau nutrisi yang berasal dari makanan, ikut menentukan mutu sumber daya manusia misalnya mempengaruhi kecerdasan, disamping keterampilan fisiknya.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm. 2

<sup>33</sup> Dawam Rahardjo, *Intelektual, Intelegensi dan Perilaku Politik Bangsa*, (Bandung: Mizan, 1999), hlm. 35

Beberapa pendapat mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia dapat dikembangkan melalui aspek fisik dengan peningkatan kesehatan maupun non fisik dengan pelatihan dan pendidikan.

### 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Proses pelatihan dan pengembangan dilaksanakan baik bagi karyawan baru (agar dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan) maupun karyawan lama (guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa yang akan datang).<sup>34</sup>

Dengan demikian kita semua mengetahui bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan dalam organisasi/perusahaan sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja. Munculnya kondisi-kondisi baru, sangat mendorong pimpinan untuk terus memperhatikan dan menyusun program-program latihan dan pengembangan yang kontinyu dan semantap mungkin.<sup>35</sup>

Melaksanakan pelatihan dan pengembangan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, tetapi hasil yang diperoleh jauh lebih besar. Pekerjaan akan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih baik, kerusakan dapat diperkecil,

---

<sup>34</sup> Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1996), hlm. 88

<sup>35</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1985), hlm. 53

pemborosan akan ditekan, peralatan akan dapat digunakan secara lebih baik, kecelakaan dapat lebih diperkecil. Ini semua merupakan keuntungan perusahaan/organisasi yang dapat diperoleh dengan melaksanakan pelatihan dan pengembangan.

Secara teoritis istilah pelatihan (*training*) berbeda dengan pengertian pengembangan (*development*). Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis.<sup>36</sup>

Menurut para ahli pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Menurut S.P Hasibuan dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.<sup>37</sup>
- b. Menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam bukunya "*Pengembangan Sumber Daya Manusia*" mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan

---

<sup>36</sup> Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1996), hlm. 88-89

<sup>37</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 68

pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimum. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.<sup>38</sup>

Dari uraian pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan demi meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.

#### **4. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan Bagi Sumber Daya Manusia**

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut<sup>39</sup>:

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mererka perlukan.

---

<sup>38</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm. 5

<sup>39</sup> *Ibid.*, hlm. 27-28

- b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi/institusi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *intensive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pelatihan tambahan.
- d. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan di atas bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, meningkatkan produktivitas kerja para

karyawan. Produktivitas kerja para karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

## 5. Sumber Daya Manusia di Madrasah

Aspek SDM dalam lembaga pendidikan Islam (madrasah) adalah dimensi penting yang perlu dikelola, karena mereka adalah pelaku dan penggerak semua unsur kegiatan di madrasah. SDM di lembaga pendidikan madrasah meliputi tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan non guru yang meliputi pegawai administrasi (tatausaha), laboran, pustakawan, teknisi, dan pembantu pelaksana (tenaga kebersihan).<sup>40</sup>

### a. Tenaga kependidikan berupa pendidik (guru)

Dimensi pendidik merupakan faktor penting dalam kegiatan pendidikan. Karena pendidik sebagai tenaga yang dipersiapkan untuk mendidik peserta didik secara resmi, maka dalam konteks sistem pendidikan nasional seorang pendidik harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan pendidikan nasional. Menurut UU Sisdiknas, seorang pendidikan dianggap mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional manakala memiliki syarat, antara lain<sup>41</sup>:

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar.
- 2) Sehat jasmani dan rohani.

---

<sup>40</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2011), hlm. 39

<sup>41</sup> *Ibid.*, hlm. 44

- 3) Memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 4) Memiliki kualifikasi akademik, yakni tingkat pendidikan minimal harus dipenuhi dengan bukti memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- 5) Memiliki kompetensi sebagai tenaga pendidik, yaitu memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.

Seorang pendidik dipersyaratkan untuk memiliki jasmani (fisik) yang sehat, karena dimungkinkan dengan jasmani yang tidak sehat akan mengganggu pekerjaan dan keberlangsungan kegiatan pendidikan (belajar) peserta didik. Diperyaratkan pula seorang pendidik untuk memiliki ijazah/sertifikat keahlian, karena bisa dimungkinkan dengan tanpa bukti ijazah/sertifikat keahlian, seorang pendidik akan dipertanyakan dan bahkan diragukan oleh masyarakat akan status profesi pekerjaannya.

Di samping syarat fisik dan bukti administratif berupa ijazah/sertifikat, seorang pendidik juga masih diwajibkan untuk memiliki kompetensi. Dan dalam konteks ini yang dimaksud dengan kompetensi adalah serangkaian tindakan dengan penuh rasa tanggung jawab yang harus dipunyai seseorang sebagai persyaratan untuk dapat dikatakan berhasil dalam melaksanakan tugasnya.

b. Tenaga Kependidikan Non-Guru

Pengertian tentang tenaga kependidikan non-guru dalam konteks ini adalah semua SDM atau ketenagaan yang membantu terlaksananya kegiatan belajar mengajar di madrasah selain guru, seperti tenaga laboran, tenaga pustakawan, tenaga administrasi, dan termasuk pula tenaga kebersihan yang ada di lembaga pendidikan Islam (madrasah).

Semua tenaga kependidikan non-guru ini seharusnya memiliki kemampuan profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing, guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan di madrasah, tanpa dukungan dari mereka nampaknya proses belajar mengajar di madrasah sulit untuk bisa dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Keterkaitan antara keprofesionalan tenaga kependidikan dengan kualitas madrasah, profesionalisme guru, dan tenaga pendidik non-guru perlu ditingkatkan, masalah pembinaan tenaga pendidik menempati kedudukan yang penting. Program manajemen pengelolaan atau pembinaan tenaga pendidikan meliputi peningkatan pendidikan tenaga pendidik dengan jalan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya, mengikuti pelatihan dan seminar-seminar pendidikan, peningkatan kemampuan kerjanya, peningkatan dedikasi, moral, dan disiplin kerja.

Dengan adanya peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan diharapkan upaya pengembangan madrasah dapat dilaksanakan dengan baik. Karena dengan dukungan tenaga pendidik

yang profesional kualitas pendidikan madrasah dapat meningkat. Oleh karena itu, di dalam manajemen SDM aspek tenaga guru dan tenaga kependidikan lainnya di lembaga pendidikan madrasah, seyogyanya dikelola dengan menggunakan perspektif manajemen pengembangan SDM yang handal, mulai dari proses rekrutmen, melatih, pembinaan karir, dan orientasi pengembangannya dalam pelaksanaan tugas mendidik di madrasah.

## 6. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia mutlak dilakukan, kemutlakan itu tergambar pada berbagai manfaat yang dapat dipetik dari semua hasil pengembangan. Baik bagi organisasi, bagi para karyawan maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Dan semua ini bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

Manfaat bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat diperoleh melalui program pengembangan, antara lain<sup>42</sup>:

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

---

<sup>42</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 183-184

- b. Terwujudnya hubungan kerja yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadi proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh para manajer.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan para anggota organisasi.

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang baik juga bermanfaat bagi para anggota organisasi. Beberapa manfaat yang diperoleh oleh anggota organisasi sebagai berikut:

- a. Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik

- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- c. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- d. Peningkatan kemampuan pegawai/karyawan untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja.
- f. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- g. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- h. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.<sup>43</sup>

Manfaat besar lainnya yang dapat diperoleh dari penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia secara baik adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal demikian terjadi karena:

- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
- b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
- c. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif
- d. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai
- e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibid*, hlm. 184-185

<sup>44</sup> *Ibid.*, hlm. 185

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan, memo, dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif adalah ingin menggambarkan realita empirik di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas. Oleh karena itu, penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini adalah dengan mencocokkan antara realita empirik dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode deskriptif.

Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.<sup>45</sup>

Kegiatan teoritis dan empiris pada penelitian ini diklasifikasikan dalam metode deskriptif kualitatif. Peneliti melaporkan hasil penelitian tentang peran Kepala Madrasah di MIPN Miftahul Huda Turen kemudian mendeskripsikan dan memadukan dengan konsepsi teori yang ada, informasi atau keterangan langsung tentang hal-hal yang secara luas ada hubungannya dengan peran kepala madrasah

---

<sup>45</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), Hal.324.

.Desain penelitian dalam skripsi ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Data-data yang diperoleh berupa kata-kata tertulis, ucapan lisan, bentuk perilaku yang dapat diamati melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, maka peneliti menganalisis dengan cara metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.<sup>46</sup>

Apabila dilihat dari segi tempat penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah praktis dalam masyarakat. Penelitian lapangan ini dilakukan di kancah atau di medan terjadinya gejala-gejala atau kejadian yang sedang terjadi.<sup>47</sup> Peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah MIPN Miftahul Huda Turen tidak cukup hanya dengan kajian teori tentang peran kepala madrasah dan sumber daya manusia saja, perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data konkrit dari data primer dan sekunder benar-benar dapat dipertanggungjawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

---

<sup>46</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 6.

<sup>47</sup> Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995), hlm. 28.

Dalam penelitian ini peneliti mendeskripsikan argumen-argumen yang dikeluarkan oleh komponen-komponen sekolah terhadap peran kepala madrasah, apakah sudah sesuai dengan yang digariskan pemerintah atau adakah pengembangan yang dilakukan untuk penyempurnaan peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah.

Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui fenomena yang terjadi di MIPN Miftahul Huda Turen berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah. Dengan menggunakan landasan berfikir fenomenologis, peneliti berharap akan memperoleh variasi refleksi dari obyek yang diteliti. Bagi obyek manusia, gejala dapat berupa mimik wajah, ucapan, tingkah laku perbuatan dan lain-lain, sehingga peneliti tinggal memberikan interpretasi terhadap gejala-gejala tersebut.

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Whitney dalam Moh. Nazir bahwa metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan-hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.<sup>48</sup>

Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang berusaha mendefinisikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang maupun mengambil

---

<sup>48</sup> Moh. Nazir. Ph. D, *Metode Penelitian*, (Jakarta: PT. Ghalis Indonesia, 2003), hlm. 16.

masalah-masalah atau memusatkan perhatian kepada masalah-masalah yang aktual.<sup>49</sup>

## B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrument utama, yaitu sebagai pengamat sekaligus pengumpul data. Pada penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan mutlak diperlukan. Peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Peneliti adalah yang menentukan keseluruhan skenario penelitian. Menurut Nasution, peneliti adalah *key instrument* atau alat peneliti utama. Peneliti bertugas menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, analisis data, menafsirkan dan membuat kesimpulan atas temuannya.<sup>50</sup>

Oleh karena itu, pada waktu mengumpulkan data di lapangan, peneliti berperanserta pada penelitian dan mengikuti secara aktif kegiatan kemasyarakatan.<sup>51</sup> Dalam penelitian ini yang dilakukan peneliti selama dilokasi adalah:

- a. Melakukan konsultasi dengan kepala madrasah MIPN Miftahul Huda Turen untuk menyampaikan tujuan penelitian
- b. Melakukan pertemuan dengan kepala madrasah untuk menentukan langkah-langkah pelaksanaan penelitian.

---

<sup>49</sup> Nana Sudjana, dkk. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), hlm. 64.

<sup>50</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 222.

<sup>51</sup> *Ibid.*, hlm. 9.

- c. Melakukan kegiatan pengambilan data di lapangan yaitu data observasi dan dokumentasi
- d. Melakukan wawancara dengan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen yang berlokasi di Jalan Kauman 18 Turen, Kabupaten Malang Jawa Timur. Sekolah ini merupakan satu-satunya Madrasah Ibtidaiyah yang berada di Kecamatan Turen yang status madrasahnyanya dalam proses akan menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri. Madrasah tersebut setiap tahunnya mengalami peningkatan dalam penerimaan peserta didik baru, dan peserta didik di madrasah ini banyak yang berprestasi baik di bidang akademik maupun non akademik.

Dari karakteristik dan keunggulan madrasah tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui lebih dalam tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia yang terdiri dari tenaga guru dan tenaga non-guru yang berada di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen.

#### D. Data dan Sumber Data

Data dalam hal ini adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat di jadikan bukti dan bahan dasar kajian.<sup>52</sup> Dalam penelitian ini, data yang dibutuhkan oleh peneliti adalah data mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah. Data ini dapat berupa kata-kata, dan tindakan, baik secara lisan maupun tulisan. Lexy Moleong mengemukakan bahwa sumber data utama dalam suatu penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan arsip-arsip.<sup>53</sup>

Adapun data disini ada dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>54</sup> Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, beberapa guru, dan tenaga non-guru. Sedangkan data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>55</sup> Dalam penelitian ini data sekunder yang dibutuhkan penulis meliputi profil sekolah, visi, misi, tujuan umum, dan motto sekolah, keadaan guru dan karyawan, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana, serta data lain yang berhubungan dengan penelitian. Dari penelitian ini, sumber data primer yang berupa kata-kata diperoleh dari wawancara dengan para informan yang telah ditentukan. Peneliti dapat memperoleh data-data ini secara langsung melalui wawancara dengan kepala madrasah, guru dan tenaga non guru.

---

<sup>52</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan dan Praktis*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hlm. 79.

<sup>53</sup> *Ibid.*, hlm. 157.

<sup>54</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 308

<sup>55</sup> *Ibid.*, hlm. 309

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data.<sup>56</sup> Untuk mendapatkan sebuah data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka peneliti perlu menggunakan beberapa metode pengambilan data, yaitu:

### a. Wawancara (*Interview*)

Salah satu metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, yaitu suatu kegiatan dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan kepada para responden, dan kegiatannya dilakukan secara lisan. Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. wawancara digunakan peneliti untuk menilai keadaan seseorang misalnya untuk mencari data tentang variabel latar belakang siswa, orang tua, pendidikan, sikap terhadap sesuatu.<sup>57</sup>

Wawancara digunakan untuk mengumpulkan data dengan tanya jawab sepihak dengan sumber data, hal ini dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian. Dengan menggunakan metode ini dapat dikumpulkan data representatif dari seluruh pihak yang terkait mengenai peran kepala madrasah meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen.

---

<sup>56</sup> *Ibid.*, hlm. 308

<sup>57</sup> Joko Subagyo, *Metodologi Penelitian dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hlm. 63

Adapun beberapa informan dan data wawancara yang dibutuhkan dari informan adalah sebagai berikut:

1) Kepala Madrasah

Peneliti melakukan wawancara mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di madrasah serta kendala yang dihadapi di MIPN Miftahul Huda Turen.

2) Guru

Peneliti melakukan wawancara mengenai program pengembangan sumber daya manusia yang pernah didapat di MIPN Miftahul Huda Turen beserta hambatan dan solusinya.

3) Tenaga Kependidikan non-guru

Peneliti melakukan wawancara mengenai program pengembangan sumber daya manusia yang pernah didapat di MIPN Miftahul Huda Turen beserta hambatan dan solusinya.

b. Observasi (Pengamatan)

Observasi sering disebut dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra.<sup>58</sup> Observasi adalah kegiatan pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan. Observasi sebagai alat pengumpulan

---

<sup>58</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 133

data dapat dilakukan secara spontan dapat pula dengan daftar isian yang telah disiapkan sebelumnya.<sup>59</sup>

Observasi ini dilakukan oleh peneliti dalam bentuk mencari pengalaman langsung ke MIPN Miftahul Huda Turen untuk mengamati secara langsung tentang kegiatan kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan keadaan sarana prasarana, serta data lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Teknik ini dilakukan untuk memastikan kebenaran pernyataan dari kepala madrasah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan non-guru dengan realita yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya.<sup>60</sup>

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan buku, surat, transkrip, agenda dan sebagainya. Data-data yang diambil peneliti pada penelitian ini dengan menggunakan metode dokumentasi adalah tentang: a. Data madrasah, diantaranya profil madrasah, visi, misi madrasah dan motto madrasah, b. Struktur organisasi, c. Program kerja madrasah dan d. Keadaan guru dan karyawan.

---

<sup>59</sup> Joko Subagyo, *Metodologi Penelitian dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hlm. 63

<sup>60</sup> *Ibid.*, hlm. 155

## F. Analisis Data

Proses analisis data sangatlah penting dalam penelitian, dalam proses ini akan terlihat hasil penelitian melalui proses wawancara, pemahaman dan dokumentasi. Analisis data adalah suatu proses mengolah dan menginterpretasi data dengan fungsinya hingga memiliki makna dan arti yang jelas sesuai dengan tujuan penelitian.<sup>61</sup>

Pada data kualitatif peneliti menggunakan analisis deskriptif, yaitu digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.<sup>62</sup> Penelitian kualitatif tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik. Oleh karena itu, dalam menganalisis data sesuai dengan yang dikatakan oleh Sugiono sebagai berikut:

- a. Reduksi data, data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Reduksi data bertujuan untuk memperoleh gambaran data yang lebih tajam dan lebih sederhana tentang hasil pengamatan yang mencakup tiga komponen yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.

---

<sup>61</sup> Wina Sanjaya, *Penelitian Tindakan Kelas*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2009), hlm. 106

<sup>62</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: IKPAI, 2011), hlm. 147

- b. Penyajian data, setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Berdasarkan temuan peneliti dari reduksi data di atas kemudian disusun secara sistematis dan dikelompokkan berdasarkan permasalahannya, sehingga peneliti dapat mengambil kesimpulan terhadap peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MIPN Miftahul Huda Turen.
- c. Verifikasi atau menarik kesimpulan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menguji kebenaran, kekokohan dan kecocokan data. Penyimpulan data dilakukan setelah kedua tahapan dilakukan. Hal ini bertujuan supaya peneliti lebih mudah mengungkapkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara deduktif yaitu dari hal-hal yang bersifat umum sampai pada hal-hal yang khusus. Kesimpulan ini kemudian diverifikasi selama penelitian berlangsung sehingga mencapai kesimpulan yang lebih mendalam.

#### **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Untuk mengetahui keabsahan data maka peneliti menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

a. Triangulasi

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan keabsahan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.<sup>63</sup> Teknik triangulasi merupakan pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data, untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik yang digunakan peneliti adalah triangulasi dengan sumber yaitu dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh.

Triangulasi diperlukan apabila terdapat data yang bertentangan atau berbeda mengenai hal yang sama, dari dua atau lebih sumber data. Kegiatan pengecekan dilakukan pada data yang tidak jelas, meragukan, bahkan tidak dapat diterima kebenarannya oleh akal atau dirasa kurang wajar. Triangulasi dimaksud mewujudkan prinsip penelitian kualitatif dalam mengumpulkan data sampai tuntas atau pada sampai tingkat jenuh, dan hal ini dapat dicapai dengan:

- 1) Membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil pengamatan.
- 2) Membandingkan data hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2008), hlm. 125

<sup>64</sup> M Djunaidi Ghony dan Fauzan Akmanshur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 322-333

b. Perpanjangan Keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan latar penelitian. Dalam hal ini, peneliti melakukan penelitian sampai kejenuhan dalam pengumpulan data yang ingin dicapai.<sup>65</sup>

c. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara menganalisis yang konstan dan tentatif. Mencari suatu usaha dan membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan, menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri terhadap hal-hal tersebut secara rinci.<sup>66</sup>

d. Pengecekan Teman Sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data. Pertama, untuk membuat peneliti agar mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran. Kedua, diskusi dengan teman sejawat dapat memberikan suatu kesempatan awal yang baik untuk mulai menjajaki dan menguji hipotesis kerja yang muncul dari pemikiran peneliti.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, hlm. 320

<sup>66</sup> *Ibid.*, hlm. 321

<sup>67</sup> Lexy J Moleong, *op.cit*, hlm. 327-333

## H. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, menurut J Moleong ada tiga tahapan yang perlu dilakukan, yaitu: tahap pra lapangan, tahap kegiatan lapangan, dan tahap analisis data. Tahap-tahap ini dapat dirinci sebagai berikut:

### a. Tahap Pra Lapangan

Pada tahap ini yang dilakukan peneliti adalah:

- 1) Menyusun rancangan penelitian dan memilih lapangan,
- 2) Mengurus perizinan,
- 3) Menjajaki dan menilai keadaan lapangan,
- 4) Memilih dan memanfaatkan informasi,
- 5) Menyiapkan perlengkapan penelitian,
- 6) Memperhatikan etika penelitian.

### b. Tahap Pelaksanaan Lapangan

Pada tahap ini yang dilakukan peneliti adalah:

- 1) Memahami latar penelitian dan persiapan diri,
- 2) Memasuki lapangan,
- 3) Berperanserta sambil mengumpulkan data.

### c. Tahap Analisis Data

- 1) Menyajikan data dalam bentuk deskripsi
- 2) Menganalisis data sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Paparan Data

##### 1. Keadaan Umum MIPN Miftahul Huda Turen

###### a. Profil Madrasah

Kepala Madrasah	: MIN Turen
Tahun Berdiri	: 2008
No. Statistik Madrasah	: 111235070288
Akreditasi Madrasah	: -
Alamat Lengkap Madrasah	: Jln. Kauman No. 18 Turen
Desa/Kecamatan	: Turen
Kab/Kota	: Malang
Provinsi	: Jawa Timur
No. Telp/Hp	: 085102088475
NPWP Madrasah	: 70.181.063.2.654.000
Nama Kepala Sekolah	: Shodiq, S.Pd.I
No. Telp/Hp	: 085102088475
Nama Yayasan	: SABILILLAH
Alamat Yayasan	: Jln. Mayor Damar Pagedangan Turen
No. Akta Pendirian Madrasah	: AHU-0752-AH-02.01 TAHUN 2010
Kepemilikan Tanah	: Milik Sendiri
Status Tanah	: Waqof
Luas Tanah	: 4.103

Status Bangunan : Milik Sendiri

Luas Bangunan : 672 m<sup>2</sup>

## 2. Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (Persiapan) Turen Malang

### a. Tujuan Pendidikan Dasar

Tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan dasar (SD dan SMP) mengacu pada tujuan umum pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Selain itu, juga sesuai dengan tujuan Kurikulum 2013, yaitu mempersiapkan manusia Indonesia agar memiliki kemampuan hidup sebagai pribadi dan warga negara yang beriman, produktif, kreatif, inovatif, dan efektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban dunia.

### b. Visi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (Persiapan) Turen Malang

Penyusunan kurikulum MIN (Persiapan) Turen Malang mengakomodasi penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang dilaksanakan sejak diberlakukannya otonomi daerah. Dengan demikian, dalam penyusunan kurikulum memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di sekolah dan daerah. Sekolah sebagai unit penyelenggara pendidikan harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Misalnya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, arus globalisasi dan informasi, serta perubahan kesadaran masyarakat dan

orang tua sehingga memacu sekolah untuk merespon tantangan dan peluang. Oleh karena itu MIN (Persiapan) Turen merumuskan visi yaitu:

“Madrasah yang unggul dalam prestasi, berakhlak mulia berdasarkan IPTEK dan IMTAQ”.

**c. Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (Persiapan) Turen Malang**

- 1) Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan kreatif.
- 2) Meningkatkan kualitas budi pekerti (Akhlakul Karimah).
- 3) Mengembangkan kreatif sebagai alternatif kegiatan kehidupan berbasis sumber daya lingkungannya.
- 4) Menanamkan dan membiasakan ibadah islami dalam kehidupan sehari-hari.

**d. Tujuan Madrasah (Umum)**

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan umum yang diharapkan tercapai oleh madrasah adalah:

- 1) Mengembangkan Kurikulum dengan dilengkapi Silabus Tiap Mata Pelajaran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- 2) Mengembangkan Silabus Muatan Lokal dengan dilengkapi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- 3) Mengembangkan Program-Program Pengembangan Diri Beserta Jadwal Pelaksanaannya.

- 4) Pendekatan pembelajaran individual dll.
- 5) Madrasah memiliki standar pengembangan bahan dan sumber pembelajaran.

**e. Tujuan Khusus**

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan yang diharapkan adalah:

- 1) Memperoleh nilai rata-rata yang baik.
- 2) Memiliki siswa yang berbudi pekerti luhur.
- 3) Memiliki siswa yang cinta pada lingkungan.
- 4) Memiliki siswa yang dapat mengamalkan ajaran agama Islam dengan baik dan benar.

**f. Program-Program Unggulan**

- 1) Pengembangan Diri
  - a. Bela Diri Shorinji Kempo
  - b. Pramuka
  - c. Sepak Bola
  - d. Seni Kaligrafi
  - e. Nada dan Sholawat Al Banjari
  - f. Bulutangkis
  - g. Seni Lukis
  - h. At-Tartil
  - i. Bola Voly
  - j. Catur

k. Tenis Meja

l. Cinta Alam

m. Seni Tari

n. MTQ

o. Puisi

p. Pidato empat Bahasa (Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, dan Bahasa Jawa)

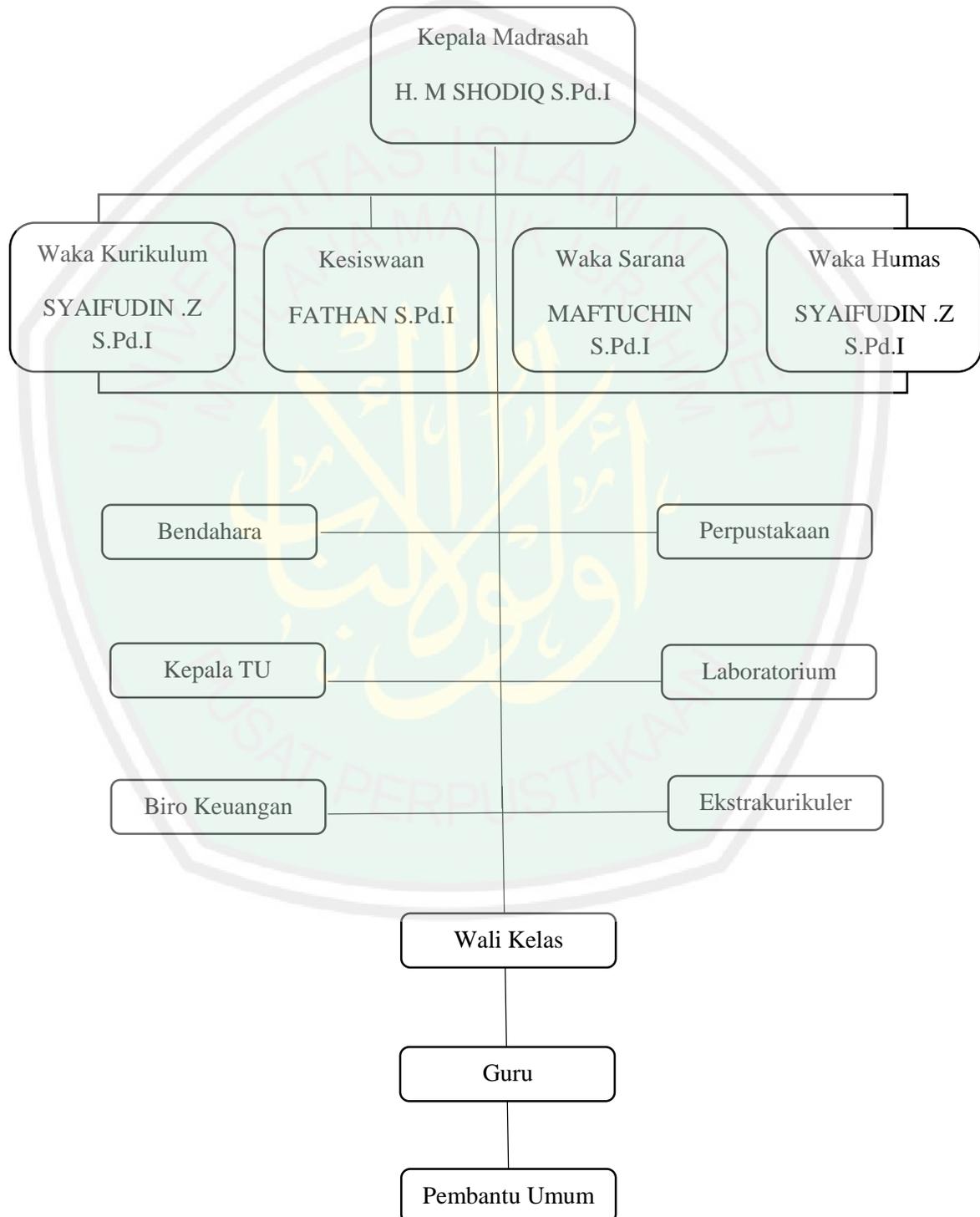
2) Pengembangan Berbasis IT (Komputer)

3) Majasera (Makan, Jajan, Sehat dan Murah)

MIPN Miftahul Huda Turen menyiapkan makan siang, jajanan (kue) dan minuman bagi peserta didik dengan tetap memperhatikan prinsip sehat, murah dan mengenyangkan. Karena proses pembelajaran berlangsung dari jam 06.30-14.00 WIB, maka untuk memenuhi makan siang anak, pihak madrasah bekerjasama dengan paguyuban wali murid untuk memenuhi kebutuhan kue dan makan siang siswa.

### 3. Struktur Organisasi

**GAMBAR 4.1**  
**Struktur Organisasi MI Miftahul Huda (MIN Persiapan) Turen Malang**



Adapun untuk jabatan-jabatan yang ada di MIN (Persiapan) Turen Malang sesuai dengan bagan diatas akan diuraikan Job Disk atas masing masing jabatan sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah, bertugas:
  - 1) Merencanakan Kegiatan
  - 2) Mengorganisir seluruh program
  - 3) Melaksanakan Program
  - 4) Mengontrol kegiatan sesuai dengan pekerjaan masing-masing
  - 5) Mengevaluasi kegiatan yang sudah dilaksanakan
- b. Wakil Kepala Bidang Kurikulum, bertugas:
  - 1) Menyusun program kurikulum (program tahunan, program semester, jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar)
  - 2) Melaksanakan kegiatan semesteran
  - 3) Melaksanakan kegiatan ujian akhir sekolah baik nasional maupun sekolah
  - 4) Melakukan strategi pembelajaran dalam rangka peningkatan mutu sekolah melalui kegiatan pelatihan-pelatihan, workshop, atau MGMP
  - 5) Menyusun laporan kegiatan yang sudah dilaksanakan
- c. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, bertugas:
  - 1) Menyusun program kesiswaan
  - 2) Melaksanakan program pembinaan terhadap siswa yang bekerja sama dengan pembina OSIS

- 3) Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan siswa (PMB/PPDB, kegiatan MOS, penulisan buku induk siswa, ekstrakurikuler, pengembangan diri, dan PHBI/PHBN).
  - 4) Menangani siswa yang bermasalah yang bekerja sama dengan BP/pembina OSIS
  - 5) Menyusun laporan kegiatan yang sudah dilaksanakan
- d. Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana, bertugas:
- 1) Menyusun program kegiatan yang berkaitan dengan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah.
  - 2) Bertanggung jawab terhadap sarana yang ada di sekolah
  - 3) Mendata sarana yang dimiliki sekolah
  - 4) Mendata sarana sekolah yang mengalami kerusakan
  - 5) Menyusun anggaran yang dibutuhkan
  - 6) Membuat laporan hasil kegiatan
- e. Wakil Kepala Bagian Humas, bertugas:
- 1) Menyusun program kegiatan yang berkaitan dengan kebutuhan humas sekolah
  - 2) Bertanggung jawab terhadap hubungan sekolah dengan DU/DI yang berkaitan dengan MOU
  - 3) Mendata dan membangun jaringan dengan dunia usaha untuk kepentingan PSG atau jaringan melalui BKK

- 4) Mengkomunikasikan antara masyarakat dengan sekolah dalam rangka untuk kepentingan promosi sekolah dalam menghadapi tahun ajaran baru
  - 5) Menyusun anggaran yang dibutuhkan
  - 6) Membuat laporan hasil kegiatan
- f. Wali Kelas, bertugas:
- 1) Memahami siswa dan karakter mereka dari kelas yang diasuhinya
  - 2) Mengatur tempat duduk siswa dan membuat layout kelas
  - 3) Menjalin hubungan dengan orang tua siswa
  - 4) Menghubungi orang tua murid apabila dipandang perlu
  - 5) Mengumpulkan nilai dari para guru dan memasukkannya ke dalam daftar hadir kumpulan nilai (DKN)
  - 6) Mengisi dan membagi rapot
  - 7) Membantu guru BK menangani kasus siswa
  - 8) Membantu siswa dalam memecahkan masalah dari kelas yang diasuhinya
  - 9) Membantu laporan berkala dan insidental
  - 10) Merekap siswa yang terlambat membayar biaya sekolah
  - 11) Mengatur keindahan
- g. Guru piket, bertugas:
- 1) Memimpin apel sebelum pelajaran dimulai
  - 2) Mencatat dan memberi sanksi bagi siswa yang terlambat masuk dan atau pulang sebelum jam berakhir

- 3) Mencatat dan memberi sanksi bagi siswa yang melanggar tata tertib
  - 4) Mengisi jam kosong bila ada guru yang tidak hadir
  - 5) Merekam siswa yang tidak hadir
  - 6) Menyiapkan dan mengontrol absensi kehadiran guru dan pegawai
- h. Pembina Kegiatan Ekstrakurikuler, bertugas:
- 1) Membuat program kegiatan
  - 2) Menyusun kegiatan yang disesuaikan dengan kondisi sekolah
  - 3) Bertanggung jawab terhadap even-even yang terkait dengan kegiatan ekstra yang dilaksanakan
  - 4) Membuat catatan khusus bagi siswa yang tidak aktif untuk dilaporkan pada wali kelas masing-masing
  - 5) Menyalurkan bakat dan minat siswa sesuai dengan talenta yang dimiliki siswa dalam rangka pengembangan
  - 6) Membuat laporan hasil kegiatan
- i. Peribadatan, bertugas:
- 1) Memimpin sholat berjamaah ashar setelah jam istirahat pelajaran
  - 2) Mencatat dan memberi sanksi bagi siswa yang tidak mengikuti berjamaah dibantu oleh guru yang mengajar pada saat sebelum jam istirahat
  - 3) Mencatat dan memberi sanksi bagi siswa yang melanggar
- j. Pembantu umum, bertugas:
- 1) Membantu para guru dan pegawai jika diperlukan
  - 2) Membersihkan sekolah.

#### 4. Keadaan Guru MIPN Miftahul Huda Turen

Guru merupakan pembimbing langsung anak didik di dalam kelas sehingga peran dan keberadaan guru sangat mempengaruhi kelangsungan siswa dalam belajar, kualitas lulusan juga tergantung bagaimana guru mengajar secara profesional.

Seiring dengan berkembangnya MIPN Miftahul Huda Turen, lembaga pendidikan ini terus berbenah diri, salah satunya dilakukan penambahan dan pembinaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kompetensinya dengan harapan bahwa guru semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk penataan dan perwujudan menuju lembaga pendidikan yang berkualitas. Mengenai jumlah guru di MIPN Miftahul Huda Turen dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan**  
**Tahun Pelajaran 2016/2017**

No.	Nama Guru	Pendidikan	Lama Mengajar	Tahun Lulus Sertifikasi
1.	H. M Shodiq, S.Pd.I	S1 PAI	6	2010
2.	Fathan, S.Pd.I	S1 PAI	5	2009
3.	Hasan Cholidi, S.Ag	S1 PGMI	4	2012
4.	Saifudin Zuhri, S.Pd.I	S1 PGMI	4	2010
5.	Ulfatul Hasanah, S.Pd.I	S1 PGMI	4	2012
6.	Ida Nur Hayati, S.Pd	S1 B. IND	3	2012

No.	Nama Guru	Pendidikan	Lama Mengajar	Tahun Lulus Sertifikasi
7.	Lailatul Fitriyah, S.Pd.I	S1 PAI	3	2012
8.	Ibnu Hanif F, S.Pd.I	S1 PAI	2	2012
9.	Saifudin Zuhri, S.Pd.I	S1 PAI	6	
10.	Almaidah, S.Pd.I	S1 PAI	6	2013
11.	Ani Unzila, SE	S1 EKON	6	
12.	Ahmad Maftukhin, S.Pd.I	S1 PAI	4	
13.	Robi'atul Mu'alimah, S.Pd SD	S1 PGSD	4	2012
14.	M. Abil Atok, S.Pd.I	S1 PAI	3	
15.	Irfatul Laila, S.Pd	S1 PAI	2	2014
16.	Imam Zubaydi, S.Pd.I	S1 PGMI	2	
17.	Isbandiyah, SE	S1 EKON	2	
18.	Fitri Aminatus Sholikhah, S.Pd.I	S1 PGMI	1	
19.	Nailul Ulya, S.Pd.I	S1 PAI	1	
20.	Indah Samafula, S.Pd.I	S1 PAI	1	
21.	Moh. Irfan	MA	1	
22.	Khoirun Nisak, S.Pd.I	S1 B. ARAB	1	
23.	Najibullah Mazamy, S.HI	S1 HUKUM	1	

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik di MIPN Miftahul Huda Turen**

Kepala madrasah adalah pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan Islam, tanpa adanya kepemimpinan kepala madrasah maka suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalan sesuai visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan. Kepala madrasah merupakan unsur vital dalam organisasi lembaga pendidikan. Madrasah sebagai sebuah organisasi tentu tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang sangat penting bagi peningkatan kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam lingkup madrasah yang dimaksud yaitu guru dan tenaga kependidikan. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana madrasah, tanpa ditunjang kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas, niscaya madrasah tersebut tidak dapat maju dan berkembang. Agar sumber daya manusia yang berada di madrasah berkualitas, maka perlu dilakukan pembinaan secara berkelanjutan. Menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan tanggung jawab kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di suatu madrasah. Konsekuensinya kepala madrasah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.

Sumber daya manusia yang berada di madrasah akan berkualitas apabila kepala madrasah mampu melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin di suatu lembaga pendidikan dengan baik dan maksimal. Peran kepala madrasah yang wajib dilaksanakan untuk meningkatkan sumber daya

manusia di lembaga pendidikan yaitu peran kepala madrasah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator*, dan *motivator*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak Shodiq selaku kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen, SDM atau ketenagaan yang ada di madrasah tersebut terdiri dari tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan non-guru yang meliputi pegawai administrasi dan pembantu pelaksana (tenaga kebersihan).

Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan bapak Shodiq selaku kepala madrasah di MIPN Miftahul Huda Turen:

“Untuk sumber daya manusia yang ada di madrasah ini terdiri dari tenaga pengajar atau guru dan tenaga administrasi, kalau untuk laboran masih belum ada, sedangkan pustakawan masih menggunakan tenaga guru tapi kami sudah ada kiat untuk ada petugas khususnya karena sekarang madrasah masih dalam proses pengembangan”<sup>68</sup>

Sebagai seorang kepala madrasah beliau juga telah melaksanakan perannya dalam meningkatkan sumber daya manusia yang terdiri dari guru dan tenaga administrasi yang ada di madrasah tersebut. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti peran yang telah dilaksanakan sebagai seorang kepala madrasah di MIPN Miftahul Huda Turen diantaranya yaitu sebagai *educator, manajer, supervisor, leader, inovator*, dan *motivator*.

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 23 November 2016.

Peran kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di madrasah tersebut akan dijelaskan oleh peneliti sebagai berikut:

a. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Peran kepala madrasah sebagai *educator* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berupa tenaga pendidik/guru, kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberi nasehat dan dorongan kepada para pendidik. Agar kinerja para tenaga pendidik meningkat, kepala madrasah sebagai *educator* bisa mengikutkan para tenaga pendidik seminar, penataran, workshop dan menggunakan waktu belajar secara efektif dan efisien.

Sebagai seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai *educator*, kepala MIPN Miftahul Huda Turen selalu menghimbau dan mendorong agar para tenaga pendidik untuk aktif mengikuti kegiatan kelompok kerja guru atau KKG yang setiap bulannya dilaksanakan oleh kecamatan. Hal ini dilaksanakan agar tenaga pendidik wawasannya bertambah dan diharapkan dengan aktif dalam mengikuti kegiatan tersebut, para tenaga pendidik dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan bisa saling berbagi ilmu dengan guru-guru yang lain.

Seperti yang dijelaskan oleh bapak Shodiq selaku kepala madrasah, beliau menyatakan bahwa:

“saya selalu menyampaikan kepada bapak ibu dewan guru disini agar aktif dalam kegiatan KKG yang diadakan setiap satu bulan

sekali tujuannya supaya para guru itu wawasannya bertambah dan bisa saling sharing dengan guru-guru yang lain”<sup>69</sup>

Pernyataan ini juga didukung oleh bapak Fathan selaku guru kelas V beliau menyatakan:

“kepala madrasah disini selalu mendorong mas agar guru-guru disini itu aktif mengikuti kegiatan pelatihan baik yang dilaksanakan instansi terkait, DEPAG, kelompok kerja guru atau KKG yang diadakan oleh kecamatan setiap bulannya”<sup>70</sup>

Selain menghimbau para guru untuk aktif dalam kegiatan KKG, khusus bagi para guru yang sudah tersertifikasi diwajibkan untuk mengikuti pelatihan yang diadakan setiap semester. Para guru yang mengikuti pelatihan setiap semester ini selain mendapat pengetahuan baru, para guru yang sudah tersertifikasi ini juga akan mendapatkan sertifikat. Dengan adanya pelatihan bagi guru yang sudah tersertifikasi ini akan berdampak positif kepada guru-guru lain yang belum tersertifikasi dengan cara saling komunikatif atau berbagi ilmu yang telah diperoleh dari pelatihan tersebut.

Sesuai dengan yang dinyatakan oleh bapak Shodiq selaku kepala madrasah sebagai berikut:

“Selain kegiatan KKG khususnya para guru yang sudah tersertifikasi itu ada pelatihan yang dilaksanakan setiap semester dari DEPAG yang dilaksanakan di setiap kecamatan, dan dari pelatihan tersebut para guru ini nantinya akan mendapatkan sertifikat yang mana akan ada tindak lanjutnya untuk sertifikat

<sup>69</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 23 November 2016.

<sup>70</sup> Wawancara dengan Fathan, guru kelas V MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 26 November 2016.

tersebut, lha ini juga akan berimbas pada bapak ibu dewan guru yang belum sertifikasi dari saling komunikatif itu tadi”<sup>71</sup>

Sebagai seorang pendidik upaya kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas para guru selain melalui pelatihan dan seminar untuk meningkatkan kinerjanya, kepala madrasah juga memberikan masukan-masukan yang terkait dengan sikap dan tingkah laku atau akhlak para tenaga kependidikan di madrasah tersebut baik secara spontanitas maupun dalam waktu rapat triwulan. Masukan-masukan tersebut bertujuan untuk menjaga martabat dan keharmonisan para guru dan tenaga kependidikan yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen. Hal ini dijelaskan oleh bapak Shodiq sebagai berikut:

“terkait dengan sikap, sopan santun para bapak ibu dewan guru dan tenaga non guru, saya selalu menyampaikannya setiap pertemuan triwulan, jadi disitu selain membahas tentang perangkat pembelajaran, tentang madrasah, disitu juga saya sampaikan yang terkait dengan adab perilaku bapak ibu dewan guru, jadi saling mengisi kekurangan-kekurangan”<sup>72</sup>

Pernyataan kepala madrasah tersebut juga didukung oleh bapak Fathan selaku guru kelas V di MIPN Miftahul Huda Turen:

“jangan dikira mas ya dengan jumlah guru yang banyak kalau kita tidak bisa mengarahkannya nanti para guru ini akan cenderung untuk berkelompok terkotak-kotak gitu mas, jadi setiap ada permasalahan yang mengganggu kinerja harus langsung diselesaikan, dan kami tidak segan-segan untuk memanggil yang

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 23 November 2016

<sup>72</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 26 November 2016.

bersangkutan dan itu gak perlu saya beri contoh mas ya, ini tujuannya agar kebersamaan itu tetap terjaga mas”<sup>73</sup>

Selain memberikan masukan-masukan yang berkaitan dengan tingkah laku, kepala madrasah juga memberikan penjelasan dan masukan kepada tenaga guru ketika mereka mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas-tugasnya, contohnya ketika guru kesulitan dalam memahami materi yang akan diajarkan kepada siswa, kepala sekolah memberikan penjelasan kepada guru tersebut sebelum memasuki kelas.<sup>74</sup>

Kepala MIPN Miftahul Huda Turen sebagai educator juga memberi contoh kepada seluruh warga madrasah untuk disiplin. Kedisiplinan ini dipraktekkan oleh kepala madrasah dengan datang ke madrasah tepat waktu atau lebih awal dan memulai serta mengakhiri jam belajar sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.<sup>75</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sebagai pendidik untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya para guru yang ada di madrasah tersebut, dilaksanakan dengan mengikutkan para pendidik pelatihan dan kegiatan yang menunjang untuk menambah wawasan terutama dalam hal yang akan berdampak pada kinerja dan perilaku tenaga pendidik yang ada

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan Fathan, Guru Kelas V MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 26 November 2016.

<sup>74</sup> Observasi di kantor guru MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 23 November 2016 jam 08.30 wib.

<sup>75</sup> Observasi di MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 24 November 2016.

di MIPN Miftahul Huda Turen. Kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai educator juga melakukan bimbingan kepada para guru yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya.

b. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Manager*

Sebagai seorang *manajer* di lembaga pendidikan, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam menjalankan perannya sebagai *manajer* untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut, beliau selalu menghimbau kepada para guru di masing-masing kelas agar saling bekerja sama dan saling komunikatif untuk meminimalisir kesulitan-kesulitan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab para guru. Dengan cara saling komunikatif ini diharapkan para guru akan saling melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan bapak Shodiq beliau menyatakan sebagai berikut:

“Jadi terkait dengan peningkatan kualitas tenaga pengajar di madrasah ini saya selalu menyampaikan kepada bapak ibu dewan guru di masing-masing kelas agar saling bekerja sama, karena di madrasah ini masing-masing kelas itu kan paralel saya berharap

guru-guru itu saling komunikatif, agar bisa saling mengisi kekurangan”<sup>76</sup>

Selain memberikan arahan pada tenaga pengajar untuk saling bekerja sama dan komunikatif, kepala madrasah juga menempatkan para guru yang sudah senior dan berpengalaman di masing-masing tingkatan kelas untuk menjadi guru model yang bisa dijadikan teladan oleh guru-guru lain yang jam terbangnya masih minim. Berikut ini pernyataan dari bapak Shodiq:

“jadi agar para tenaga pengajar berkembang, di tiap-tiap tingkatan kelas saya taruh guru yang sudah tersertifikasi, guru yang sudah sertifikasi ini saya jadikan guru model yang tujuannya itu untuk menjadi contoh bagi guru yang lain, ya istilahnya guru yang bisa memotivasi mas”<sup>77</sup>

Peningkatan profesi atau melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi bagi SDM juga diperlukan agar tenaga kependidikan yang ada di madrasah mampu menjalankan tugasnya secara profesional. Sumber daya manusia yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi pendidikan, belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering kali seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu tenaga kependidikan perlu penambahan kemampuan. Agar kemampuan SDM ini bertambah atau sesuai dengan jabatannya, kepala madrasah perlu

---

<sup>76</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 23 November 2016.

<sup>77</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 23 November 2016.

mendorong sumber daya manusia yang tersedia untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini juga telah dilakukan oleh kepala MIPN Miftahul Huda Turen yang telah memberi dukungan kepada para tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi guna meningkatkan kemampuannya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, bapak Shodiq menyatakan sebagai berikut:

“untuk peningkatan kualitas tenaga kependidikan yang ada di madrasah ini saya sangat mendukung apabila ada yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, dan itu saya kasih dispensasi di hari sabtu, bahkan disini juga ada guru yang melanjutkan studinya untuk linierisasi, tapi untuk saat ini dukungan yang bisa saya berikan masih sebatas motivasi saja kalau untuk dukungan finansial masih belum untuk saat ini”<sup>78</sup>

Pernyataan kepala madrasah tersebut juga didukung oleh bapak Hanif selaku guru kelas IV di MIPN Miftahul Huda Turen:

“bapak kepala madrasah sangat mendukung kepada para tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi lagi, jadi misal ada yang S1 belum selesai ya didukung untuk menyelesaikan, bagi yang mau melanjutkan S2 juga diberi kesempatan oleh bapak kepala madrasah untuk melanjutkannya mas”<sup>79</sup>

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peran kepala madrasah sebagai *manajaer* dalam meningkatkan sumber daya manusia yang ada di MIPN

<sup>78</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 25 November 2016.

<sup>79</sup> Wawancara dengan Hanif, Guru Kelas IV MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

Miftahul Huda Turen tercermin dari upayanya dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada untuk saling bekerja sama dan memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi guna meningkatkan kualitasnya.

c. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Segala kegiatan yang dilaksanakan di madrasah membutuhkan pengawasan agar kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu pengawasan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan pribadi para tenaga kependidikan agar tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala MIPN Miftahul Huda Turen sebagai *supervisor* melakukan pengawasan terhadap tenaga kependidikan yang ada di madrasah tersebut dengan cara memantau kinerja guru ketika mengajar di kelas, terkadang juga masuk ke kelas untuk menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar. Hal ini senada dengan jawaban bapak Shodiq, sebagai berikut:

“Untuk kegiatan supervisi saya sendiri yang melakukan, jadi supervisi itu kan ada poin-poinnya mas ya, biasanya saya pantau dari luar kelas, terkadang saya juga masuk sebentar dan saya tanya terkait hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, makanya tujuan saya menghimbau para guru untuk saling komunikatif itu akan mengurangi catatan saya kepada mereka saat supervisi itu mas”<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 25 November 2016.

Kegiatan supervisi ini dilaksanakan setiap bulan oleh kepala madrasah dan setiap triwulan sekali kepala madrasah beserta seluruh tenaga kependidikan mengadakan evaluasi bersama guna memberikan masukan-masukan yang membangun. Hal ini juga dijelaskan oleh bapak Shodiq sebagai berikut:

“Setiap triwulan saya mengadakan evaluasi, jadi kalau ada masukan-masukan atau kritikan-kritikan yang berasal dari guru dan wali murid terkait kinerja maupun sikap, kita tampung dan kita musyawarahkan bersama, jadi kita tidak boleh mengambil keputusan sendiri karena kalau mengambil keputusan sendiri nanti yang salah bisa jadi benar dan yang benar bisa jadi salah”<sup>81</sup>

Jawaban kepala madrasah tersebut juga didukung oleh pernyataan bapak Hanif sebagai berikut:

“bapak kepala madrasah setiap bulannya melakukan monitoring mas untuk memberikan masukan-masukan, setiap bulannya juga mengadakan pertemuan bahkan bisa dua kali dalam satu bulan, jadi setiap ada permasalahan harus segera diselesaikan”<sup>82</sup>

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peran kepala madrasah sebagai *supervisor* yaitu dengan melakukan kunjungan kelas, menanyakan kendala-kendala yang dihadapi guru, mengadakan monitoring setiap bulannya dan diskusi bersama setiap triwulan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut.

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 25 November 2016.

<sup>82</sup> Wawancara dengan Hanif, Guru Kelas IV MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

d. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Sikap sebagai seorang pemimpin juga telah dilaksanakan oleh kepala madrasah MIPN Miftahul Huda Turen, hal ini ditunjukkan dengan sikap beliau pada saat memberikan masukan dan solusi kepada para guru dan tenaga non guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya.<sup>83</sup>

Kepala madrasah MIPN Miftahul Huda Turen sebagai pemimpin juga memberikan teladan kepada warga madrasah tersebut, misalnya dengan menjaga kedisiplinan. Seperti yang dijelaskan bapak Shodiq sebagai berikut:

“sebagai seorang pemimpin tentunya saya harus bisa memberikan contoh yang baik bagi para guru dan staf yang ada di sini, saya harus konsisten dengan aturan yang telah kita sepakati bersama, misalnya terkait dengan waktu memulai dan mengakhiri jam pelajaran dan datang tepat waktu ke madrasah, tujuannya agar bisa dicontoh oleh bapak ibu dewan guru, insya Allah mas selama ini saya selalu mengusahakan datang ke madrasah lebih awal, jadi jam enam saya sudah harus berangkat, lha dengan konsisten kita terhadap keputusan yang telah kita sepakati bersama pasti nanti dengan sendirinya mereka akan terdorong”<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Observasi di kantor guru MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 25 November 2016 jam 10.30 wib.

<sup>84</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 25 November 2016.

Bapak Hanif selaku guru kelas IV juga menyatakan bahwa kepala madrasah juga memberi contoh kepada para guru:

“bapak kepala madrasah juga selalu memberikan contoh yang baik kepada para guru disini mas, kalau kepala madrasah tidak bisa memberi contoh bisa kocar-kacir nanti di sini”<sup>85</sup>

Selain memberikan contoh yang baik kepada para guru, untuk melatih mental para tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut kepala madrasah memberikan jadwal kepada para guru baik itu guru lama maupun guru baru untuk menjadi pembina upacara.

Berdasarkan paparan data di atas, peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin tercermin dalam upaya yang dilakukan untuk memberikan arahan dan solusi kepada para guru yang kesulitan dalam melaksanakan tugas, memberi contoh sikap disiplin dan konsisten terhadap aturan yang telah ditetapkan serta memberikan tugas yang bersifat membangun mental para tenaga pendidik di madrasah tersebut.

e. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Sebagai seorang *motivator*, kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan kepada para tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Agar para tenaga kependidikan di MIPN Miftahul Huda Turen bersemangat untuk melaksanakan tugasnya, kepala madrasah seringkali

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan Hanif, Guru Kelas IV MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

memberi motivasi dengan cara memberikan *reward*, dan menciptakan suasana yang menyenangkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak Fathan sebagai berikut:

“motivasi atau dorongan itu pasti mas, jadi guru disini didorong untuk lebih kreatif agar mutunya itu lebih baik lagi dan sekecil apapun pasti ada reward agar bersemangat, wajib itu mas. Disini juga ditekankan bahwa madrasah ini milik bersama, jadi kalau kita semua merasa memiliki itu kan enak mas, kita disini juga harus murah senyum bisa guyonlah mas jadi suasana itu menyenangkan gak tegang”<sup>86</sup>

Peran kepala madrasah sebagai motivator juga terlihat pada saat tenaga pendidik mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, kepala madrasah berusaha memberikan dorongan agar guru tersebut kembali bersemangat untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>87</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peran kepala madrasah MIPN Miftahul Huda Turen sebagai *motivator* dilaksanakan dengan memberikan penghargaan dan dorongan kepada para guru agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya serta memiliki kinerja yang lebih baik.

## **2. Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Kualitas Tenaga Kependidikan Non Guru di MIPN Miftahul Huda Turen**

Keberadaan tenaga kependidikan non-guru sangat dibutuhkan untuk terlaksananya kegiatan belajar mengajar di madrasah. Tenaga kependidikan non-guru yang dimaksud yaitu tenaga laboran, tenaga pustakawan, tenaga

<sup>86</sup> Wawancara dengan Fathan, Guru Kelas V MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 26 November 2016 jam.

<sup>87</sup> Observasi di kantor guru MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 26 November 2016 jam 09.00 wib.

administrasi, dan tenaga kebersihan yang ada di madrasah. Semua tenaga kependidikan non-guru ini seharusnya memiliki kemampuan profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing, guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan di madrasah, tanpa dukungan dari mereka proses belajar mengajar di madrasah sulit untuk bisa berjalan dengan efektif dan efisien.

Hasil penelitian yang dilakukan penulis MIPN Miftahul Huda Turen untuk tenaga kependidikan non-guru sementara ini masih tersedia tenaga administrasi dan tenaga kebersihan yang sekaligus sebagai penjaga madrasah. Untuk tenaga laboran dan pustakawan masih belum ada dikarenakan masih terfokus untuk pengembangan fisik madrasah sehingga tenaga pustakawan dikelola oleh tenaga pendidik.

Seperti yang dinyatakan oleh bapak Shodiq sebagai berikut:

“untuk tenaga kependidikan non guru di madrasah ini masih terdiri dari tenaga administrasi dan tenaga kebersihan, untuk laboran dan pustakawan masih belum ada tetapi kami sudah ada kiat untuk itu, hal ini dikarenakan masih terfokus untuk pengembangan madrasah”<sup>88</sup>

Agar SDM yang berupa tenaga kependidikan non-guru yang ada di madrasah tersebut memiliki sikap dan kinerja yang baik, kepala madrasah perlu melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin secara maksimal. Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam rangka meningkatkan kualitas SDM tenaga kependidikan non-guru di madrasah tersebut, kepala madrasah telah melaksanakan perannya sebagai pemimpin. Peran kepala madrasah

---

<sup>88</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 23 November 2016.

dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen akan peneliti uraikan sebagai berikut:

a. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Sebagai seorang *educator* agar tenaga kependidikan non-guru yang berada di MIPN Miftahul Huda Turen memiliki sikap, watak serta kinerja yang baik, kepala madrasah dituntut untuk mampu membimbing tenaga kependidikan non-guru, memberikan dorongan dan mengikutkan seminar atau pelatihan yang membantu tenaga kependidikan non-guru memiliki kualitas yang lebih baik.

Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga administrasi di madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah sebagai *educator* mengikutkan tenaga administrasi pelatihan yang diadakan oleh K3MI (Kelompok Kerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah). Sebagaimana yang dinyatakan oleh bu Ani Unzila selaku tenaga administrasi sebagai berikut:

“kami juga ikut pelatihan mas, dulu kami pernah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh K3MI itu mas, selain mengikuti pelatihan kami juga ada evaluasi bersama guru-guru tiap tri wulan sekali itu”<sup>89</sup>

Selain mengikutkan tenaga administrasi pelatihan, para tenaga kependidikan juga mengikuti pertemuan yang dilaksanakan setiap tri wulan bersama para guru. Pertemuan setiap triwulan ini dilaksanakan untuk memberikan masukan-masukan yang bersifat membangun bagi tenaga

---

<sup>89</sup> Wawancara dengan Ani Unzila, Administrasi MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

non-guru agar memiliki kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya.

b. Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Sebagai seorang *motivator*, kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif jika diterapkan oleh kepala madrasah. Tidak hanya tenaga pendidik saja yang membutuhkan dorongan agar memiliki kinerja yang baik, tenaga kependidikan non guru juga memerlukan dorongan dari pemimpinnya agar memiliki kinerja yang baik sesuai dengan tugasnya.

Kepala MIPN Miftahul Huda Turen juga telah melaksanakan perannya sebagai seorang *motivator*, hal ini dibuktikan dengan pernyataan ibu Henny selaku Tenaga Administrasi sebagai berikut:

“bapak kepala madrasah selalu memotivasi kami untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada wali murid, beliau mendorong kami agar selalu tersenyum dalam memberikan pelayanan dan menjaga kekompakan untuk saling bekerja sama baik itu dengan paguyuban, bapak ibu dewan guru dan juga dari pihak luar madrasah”<sup>90</sup>

Selain mendorong para tenaga kependidikan untuk memberikan pelayanan yang baik, kepala madrasah juga mendorong agar tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab para tenaga kependidikan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Sebagaimana yang dijelaskan oleh ibu Ani Unzila selaku Tenaga Administrasi sebagai berikut:

---

<sup>90</sup> Wawancara dengan Heny, Administrasi Keuangan dan Usaha Simpan Pinjam MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

“tugas administrasi itukan banyak mas ya, terkadang dengan banyaknya tugas itu bisa membuat stres mas hehe.. apalagi saya sebagai administrasi tugasnya pasti ya itu itu juga, beda kan kalau dengan tenaga pendidik yang setiap tahunnya bertemu dengan siswa baru, tapi bapak kepala madrasah selalu memberi dorongan kepada kami dan itu yang bisa membuat kami harus semangat mas”<sup>91</sup>

Kepala madrasah juga mengupayakan dukungan secara finansial kepada para tenaga kependidikan non-guru yang ada di madrasah tersebut.

Sebagaimana penjelasan bapak kepala madrasah sebagai berikut:

“kami disini juga mengupayakan bisyaroh semaksimal mungkin untuk para tenaga kependidikan non guru yang ada di madrasah ini, jadi kami bersama dengan paguyuban wali murid bekerja sama untuk memberikan bisyaroh, dari madrasah 50% dan dari paguyuban 50%”<sup>92</sup>

Berdasarkan paparan data tersebut, peran kepala madrasah sebagai seorang *motivator* agar tenaga kependidikan non-guru yang ada di madrasah tersebut memiliki kualitas kinerja yang baik beliau senantiasa memberikan dorongan kepada tenaga administrasi untuk memberikan pelayanan yang baik serta menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Dukungan secara finansial juga diupayakan oleh kepala madrasah kepada tenaga kependidikan non-guru yang ada di madrasah tersebut.

### **3. Faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di MIPN Miftahul Huda Turen**

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti di MIPN Miftahul Huda Turen, ada beberapa hal yang menghambat usaha kepala

<sup>91</sup> Wawancara dengan Ani Unzila, Tenaga Administrasi MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

<sup>92</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen, tanggal 23 November 2016.

madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan non-guru yang ada di madrasah tersebut. Faktor yang menghambat kepala madrasah dalam usahanya meningkatkan kualitas SDM di MIPN Miftahul Huda Turen yaitu, faktor dari sumber daya manusianya dan sarana prasarana yang tersedia di madrasah tersebut.

a. Sumber Daya Manusia

Faktor yang menjadi penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen yaitu kurangnya komunikatif yang menyebabkan terjadinya salah pengertian. Kurangnya komunikasi tersebut akan berdampak pada kurangnya rasa saling melengkapi, saling memberi masukan yang bersifat membangun. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh bapak Shodiq sebagai berikut:

“untuk hambatan pasti ada, yaitu kurangnya komunikasi, ini yang menyebabkan salah pengertian nanti dampaknya itu yang salah bisa jadi benar dan yang benar bisa jadi salah, karena kalau mengambil keputusan menurut anggapannya sendiri kan belum tentu benar, makanya itu saya selalu mengajak kepada para tenaga kependidikan di madrasah ini kalau ada apa-apa ngomong kita selesaikan dengan musyawarah”<sup>93</sup>

Selain kurangnya komunikasi yang menjadi faktor penghambat yaitu perbedaan kemampuan dan kecerdasan para tenaga kependidikan yang berada di madrasah tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh bapak Fathan sebagai berikut:

---

<sup>93</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 25 November 2016.

“hambatan pasti ada mas kalau dicari secara detail, karena kemampuan, kecerdasan dan kejiwaan tiap-tiap orang kan berbeda mas”<sup>94</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, yang menjadi faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan yang ada di madrasah tersebut yaitu kurangnya komunikasi dan perbedaan kemampuan SDM guru maupun non guru di madrasah tersebut.

#### b. Sarana Prasarana

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti di MIPN Miftahul Huda Turen, faktor yang menghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas SDM guru maupun non-guru yaitu kondisi sarana prasarana madrasah tersebut. Saat ini kondisi MIPN Miftahul Huda Turen masih dalam proses pengembangan terutama dari segi fisik bangunan madrasah. Secara tidak langsung kondisi sarana prasarana madrasah yang kurang memadai akan berdampak pada peningkatan kualitas SDM. Sebagaimana seperti yang dijelaskan oleh bapak Hanif sebagai berikut:

“yang jelas kalau hambatan dari madrasah kita ya dari sarana prasarana saya kira, karena madrasah kita masih dalam tahap pembangunan, madrasah kita juga masih baru berdiri, misalnya kalau untuk peningkatan guru, misalnya kita mau praktek apa gitu, karena sarannya terbatas jadi tidak bisa, contoh lagi kita mau membuat karya tulis juga tidak bisa karena kondisi siswa yang masih belum stabil dikarenakan terganggu proses pembangunan madrasah, ya mungkin itu”<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Wawancara dengan Fathan, Guru Kelas V MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 26 November 2016.

<sup>95</sup> Wawancara dengan Hanif, Guru Kelas IV MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan penjelasan bapak Shodiq sebagai berikut:

“karena madrasah ini masih konsentrasi untuk pembangunan gedung, untuk penambahan tenaga kependidikan masih belum bisa, karena kalau menambah tentunya harus menyiapkan anggaran untuk bisyaroh juga”<sup>96</sup>

Pernyataan tersebut juga didukung oleh ibu Heny yang menyatakan sebagai berikut:

“madrasah ini kan masih dalam proses pengembangan mas ya jadi untuk pelatihan yang maksimal masih belum bisa dilaksanakan, jadi kita harus melakukan inovasi sendiri untuk meningkatkan kinerja kita”<sup>97</sup>

Berdasarkan paparan data tersebut, faktor sarana prasarana yang kurang memadai secara tidak langsung berdampak pada usaha kepala madrasah dalam meningkatkan SDM guru maupun non-guru yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen. Pengembangan SDM menjadi kurang maksimal dikarenakan kepala madrasah juga terbebani tanggung jawab lain yang tidak kalah pentingnya yaitu mengembangkan serta membenahi gedung madrasah agar seluruh warga madrasah merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya dan proses belajar mengajar berjalan lebih efektif.

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan Muhammad Shodiq, Kepala MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 26 November 2016.

<sup>97</sup> Wawancara dengan Heny, Administrasi Keuangan dan Usaha Simpan Pinjam MIPN Miftahul Huda Turen tanggal 30 November 2016.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen

Salah satu dimensi penting dalam sistem penyelenggaraan pendidikan Islam adalah dimensi sumber daya manusia. SDM memegang peran kunci dalam memajukan sebuah institusi, termasuk institusi pendidikan Islam seperti madrasah. Untuk bisa membangun madrasah yang unggul, maka kunci utamanya adalah madrasah harus memiliki SDM yang berkualitas. Agar memiliki SDM yang berkualitas, madrasah harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang dimiliki tersebut semaksimal mungkin.<sup>98</sup>

Sebuah madrasah yang ingin memiliki SDM yang berkualitas tentunya tidak lepas dari peran seorang pemimpin di madrasah tersebut yaitu kepala madrasah. Salah satu SDM di madrasah yang penting untuk dikelola dan dikembangkan agar menjadi berkualitas yaitu tenaga pendidik/guru. Pendidik merupakan faktor penting dalam kegiatan pendidikan. Dalam proses belajar mengajar, pendidik memiliki peran kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran. Yakni menunjukkan cara mendapatkan pengetahuan, sikap dan nilai serta keterampilan. Dengan kata lain tugas dan peran pendidik yang utama terletak pada aspek pembelajaran. Pembelajaran merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>98</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2011), hlm. 10

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas pendidiknya.<sup>99</sup>

Kualitas tenaga pendidik di suatu madrasah tergantung pada kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah tersebut. Bukan hal mudah bagi seorang kepala madrasah untuk mengelola dan mengembangkan tenaga pendidik yang menjadi motor penggerak di madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan nasional yang diharapkan. Dibutuhkan konsentrasi kepemimpinan dalam arti kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkeaktifitas dalam menjalankan tugas-tugasnya yang pada akhirnya akan tercipta keserasian antara tujuan madrasah dengan usaha-usaha individu dalam kinerjanya sekaligus meningkatkan kualitas diri. Oleh karena itu, kepala madrasah mempunyai peran penting dalam mengembangkan SDM yang ada.<sup>100</sup>

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, *manajer*, *administrator* dan *supervisor*. Dalam perkembangannya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus berperan sebagai *inovator* dan *motivator* di sekolahnya.<sup>101</sup>

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di MIPN Miftahul Huda Turen guna meningkatkan kualitas tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut,

---

<sup>99</sup> *Ibid.*, hlm. 40

<sup>100</sup> *Ibid.*, hlm. 14-15

<sup>101</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 97-98

kepala madrasah melaksanakan perannya sebagai *educator, manajer, supervisor, leader* dan *motivator* yang akan penulis jelaskan sebagai berikut:

#### 1. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Sebagai seorang *educator* upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu dengan mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan.<sup>102</sup>

Hal ini sesuai dengan usaha yang dilakukan oleh kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik yaitu mengikutkan dan mendorong para tenaga pendidik untuk aktif di kegiatan Kelompok Kerja Guru/KKG yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali oleh kecamatan. Hal ini bertujuan agar para pendidik wawasannya bertambah sehingga akan berdampak positif pada kinerjanya. Khusus bagi guru yang sudah tersertifikasi diwajibkan untuk mengikuti pelatihan yang dilaksanakan di kecamatan dalam waktu satu semester satu kali. Bagi guru yang sudah tersertifikasi diharapkan setelah mengikuti pelatihan bisa mengaplikasikan ilmunya serta menularkan ilmu yang diperoleh kepada para guru yang lain.

---

<sup>102</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 100

Berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penelitian kinerja kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, tenaga kependidikan non-guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.<sup>103</sup>

Kepala MIPN Miftahul Huda Turen sebagai *educator* juga berusaha membimbing para tenaga pendidik yang ada di madrasah agar memiliki akhlak dan kepribadian yang baik. Bimbingan akhlak kepada para tenaga pendidik dilaksanakan setiap tri wulan pada saat pertemuan rutin dengan seluruh tenaga kependidikan yang ada di madrasah tersebut. Selain itu kepala madrasah juga membimbing para tenaga pendidik yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya contoh, pada saat tenaga pendidik tidak memahami materi yang akan diajarkan pada peserta didik dengan antusias kepala madrasah memberikan pemahaman kepada tenaga pendidik yang mengalami kesulitan tersebut. Sebagai seorang *educator* kepala MIPN Miftahul Huda Turen juga memberikan teladan yang baik kepada para tenaga pendidik dengan mengawali dan mengakhiri waktu belajar mengajar yang telah ditetapkan.

## 2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Manajer*

Sebagai seorang *manajer* kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau

---

<sup>103</sup> *Ibid.*

kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.<sup>104</sup>

Hasil penelitian di MIPN Miftahul Huda Turen usaha yang dilakukan kepala madrasah sebagai *manajer* dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik yaitu dengan mengatur para pendidik di tiap-tiap tingkatan kelas untuk saling bekerja sama dan saling komunikatif. Saling kerja sama dan komunikatif antar guru ini tujuannya untuk meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan ketika para guru melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Selain itu, dengan saling komunikatif para pendidik ini bisa saling bertukar pengetahuan dan pengalaman ketika mengajar. Kepala madrasah juga tidak serta merta dalam memberikan tanggung jawab kepada tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Dikarenakan setiap tingkatan kelas yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen paralel, untuk mengembangkan kualitas tenaga pendidik terutama yang jam terbangnya minim, kepala madrasah menempatkan guru senior yang sudah berpengalaman pada tiap tingkatan sebagai guru model atau guru yang bisa menjadi teladan bagi guru yang lain.

Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena

---

<sup>104</sup> *Ibid.*, hlm. 103

kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.<sup>105</sup>

Tenaga pendidik yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen juga diberi kesempatan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan profesionalitasnya dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bagi tenaga pendidik yang melanjutkan pendidikannya kepala madrasah memberikan dispensasi di hari sabtu agar tidak mengganggu waktu mengajar di madrasah.

### 3. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai *supervisor* sudah semestinya melakukan suatu usaha untuk membantu para guru dalam meningkatkan pertumbuhan pribadi dan jabatannya dan juga para staf madrasah lainnya agar anak didik dapat belajar secara lebih baik dalam situasi proses mengajar secara lebih efektif dan efisien. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>106</sup>

Tugas kepala MIPN Miftahul Huda Turen sebagai *supervisor* diwujudkan dalam kegiatan memantau atau mengawasi para tenaga pendidik

---

<sup>105</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm. 27

<sup>106</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 111

ketika melaksanakan tugasnya sebagai pengajar di kelas. Kegiatan supervisi terhadap para tenaga pendidik tersebut dilaksanakan setiap bulan dan setiap tri wulan secara keseluruhan. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah bertujuan memberi masukan yang bersifat membangun agar profesionalitas tenaga pendidik meningkat sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

#### 4. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Sebagai seorang leader di lembaga pendidikan Islam kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.<sup>107</sup>

Kepala madrasah sudah sepatutnya menjadi teladan bagi semua warga madrasah di madrasah yang dipimpinnya. Akan berakibat fatal apabila sebagai seorang pemimpin tidak mampu menjadi teladan bagi bawahannya. Keteladanan tersebut bisa diwujudkan dalam bentuk kedisiplinan. Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam usahanya untuk membentuk sikap disiplin para tenaga pendidik, beliau terlebih dahulu melaksanakan sikap disiplin tersebut, misalnya dengan datang ke madrasah lebih awal serta memulai dan mengakhiri jam mengajar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Dengan

---

<sup>107</sup> *Ibid.*, hlm. 115

melaksanakan setiap tugasnya secara tepat waktu diharapkan bisa menjadi contoh bagi para tenaga pendidik serta bisa memberikan dampak positif untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut.

Untuk meningkatkan mental tenaga pendidik, setiap pelaksanaan upacara hari senin kepala madrasah memberi jadwal kepada para guru untuk menjadi pembina upacara, baik itu guru baru maupun guru yang sudah lama mengabdikan di madrasah tersebut.

#### 5. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Sebagai seorang motivator kepala MIPN Miftahul Huda Turen berusaha memberikan dorongan kepada para tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut agar keprofesionalitasnya meningkat. Ada beberapa upaya yang dilakukan kepala madrasah sebagai seorang motivator. Agar tenaga pendidik yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen bersemangat dalam melaksanakan tugasnya, kepala madrasah berusaha memberikan reward kepada para tenaga pendidik yang memiliki kreatifitas tinggi. Selain itu dukungan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi juga diberikan oleh kepala madrasah kepada para tenaga pendidik yang ingin menambah wawasannya. Tidak hanya itu, kepala madrasah juga memberikan masukan kepada para tenaga pendidik yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya.

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

merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti membuktikan bahwa kepala MIPN Miftahul Huda Turen telah melaksanakan perannya sebagai seorang kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut. Usaha yang dilakukan kepala madrasah tidak lain agar tenaga pendidik atau guru yang ada di madrasah tersebut profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik yang diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kemajuan MIPN Miftahul Huda Turen.

#### **B. Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Kualitas Tenaga Kependidikan Non Guru di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen**

Keberadaan tenaga kependidikan non-guru di suatu madrasah sangatlah penting, karena tanpa dukungan dari tenaga non-guru seperti laboran, pustakawan, administrasi dan tenaga kebersihan proses belajar mengajar di madrasah tidak akan berjalan efektif dan efisien. Semua tenaga non-guru ini seharusnya memiliki

kemampuan profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing, guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan di madrasah.<sup>108</sup>

Tenaga kependidikan non-guru yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen saat ini hanya tersedia tenaga administrasi dan tenaga kebersihan saja, untuk laboran dan pustakawan masih belum tersedia. Hal ini dikarenakan kondisi madrasah yang masih dalam proses pengembangan, jadi untuk tenaga pustakawan saat ini dipegang oleh tenaga pendidik/guru. Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam usahanya meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non-guru beliau juga melaksanakan perannya sebagai kepala madrasah. Dari hasil penelitian peran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas tenaga non-guru yaitu peran kepala madrasah sebagai educator dan motivator yang akan penulis jelaskan sebagai berikut:

#### 1. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.<sup>109</sup>

Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam melaksanakan perannya sebagai seorang *educator*, agar tenaga kependidikan non-guru yaitu tenaga

<sup>108</sup> hmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2011), hlm. 52

<sup>109</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm. 27

administrasi yang ada di madrasah tersebut memiliki kualitas seperti yang diharapkan kepala madrasah mengikutkan tenaga administrasi pelatihan yang diadakan oleh K3MI/Kelompok Kerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah. Tujuan pelatihan tersebut yaitu untuk peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut. Selain itu para tenaga administrasi ini juga mengikuti pertemuan rutin yang diadakan setiap tri wulan bersama para tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut. Dalam pertemuan yang diadakan setiap tri wulan tersebut para tenaga kependidikan non guru akan menerima masukan-masukan terkait kinerja mereka serta sikap mereka sehari-hari yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kegiatan pelatihan dan pertemuan setiap tri wulan yang telah dilaksanakan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan para tenaga kependidikan non-guru yang mampu berdampak positif bagi kemajuan madrasah.

## 2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Kepala madrasah sebagai *motivator* tentunya harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi itu dapat ditumbuhkan melalui beberapa cara yaitu, pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakter khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula

dari pimpinannya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.<sup>110</sup>

Agar tenaga kependidikan non-guru yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen memiliki semangat untuk meningkatkan profesionalismenya, kepala madrasah berusaha memeberikan motivasi kepada tenaga kependidikan non-guru dengan memperhatikan kesejahteraan tenaga kependidikan non-guru tersebut. Selain memberikan dukungan secara finansial dari hasil kerja sama kepala madrasah dengan paguyuban wali murid, kepala madrasah juga memberikan dorongan kepada tenaga administrasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada wali murid dan seluruh warga madrasah.

### **C. Faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di MIPN Miftahul Huda Turen**

Banyak masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan sekolah sebagai suatu organisasi. Masalah-masalah itu mencakup beberapa aspek, seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, mempekerjakan orang, mengadakan fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah. Madrasah sebagai organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda

---

<sup>110</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 121

satu sama lain. Baik dari latar belakang sosial, pendidikan bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain.<sup>111</sup>

Kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin di MIPN Miftahul Huda Turen, ada beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam meningkatkan kualitas SDM yang ada di madrasah tersebut. Faktor yang menjadi penghambat yaitu, faktor sumber daya manusia yang memiliki latar belakang berbeda-beda serta sarana prasarana yang tersedia di MIPN Miftahul Huda Turen yang belum bisa dikatakan memadai.

#### 1. Sumber Daya Manusia

Faktor yang menjadi penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas SDM di MIPN Miftahul Huda Turen yaitu masih belum maksimalnya komunikasi antar tenaga kependidikan di madrasah tersebut yang menyebabkan terjadinya salah pengertian. Kurangnya komunikasi tersebut berdampak pada kurangnya rasa saling melengkapi dan saling memberi masukan yang membangun.

Memang bukan hal mudah bagi seorang pemimpin organisasi untuk membangun kerja sama yang harmonis dalam organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin organisasi yang dalam hal ini diperankan oleh kepala madrasah harus mampu mengelola organisasi dengan baik, lebih-lebih pada aspek pengelolaan personalia sebagai SDM yang menjadi motor penggerak suatu organisasi.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2011), hlm. 13

<sup>112</sup> *Ibid.*, hlm. 14

Perbedaan kemampuan, kecerdasan dan latar belakang pendidikan SDM yang ada di madrasah tersebut tentunya juga menjadi faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas para tenaga kependidikan di madrasah tersebut. Segala bentuk perbedaan yang ada pada SDM di MIPN Miftahul Huda Turen tentunya menjadi tugas besar bagi kepala madrasah untuk bisa mengarahkan SDM menuju visi dan misi yang sama guna mencapai kualitas tenaga kependidikan yang lebih baik.

## 2. Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen saat ini masih belum bisa dikatakan memadai. Hal ini dikarenakan terbatasnya dana yang ada di madrasah tersebut. Sarana prasarana yang kurang memadai tersebut tentu berpengaruh terhadap peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas SDM guru maupun tenaga non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen. Sebagai salah satu contoh pada saat guru membutuhkan media berupa LCD untuk praktek mengajar tetapi di madrasah tersebut memiliki LCD dengan jumlah yang terbatas, akibatnya guru tidak bisa praktek menggunakan media tersebut.

Selain terbatasnya media, kondisi lingkungan di madrasah tersebut juga belum bisa dikatakan kondusif secara penuh dikarenakan madrasah tersebut masih dalam proses pembangunan. Secara tidak langsung proses pembangunan gedung ini menghambat proses belajar mengajar di madrasah yang mengakibatkan kondisi siswa tidak stabil sehingga para guru yang ingin membuat karya tulis juga terhambat. Kepala madrasah untuk saat ini masih

belum bisa bekerja secara maksimal untuk meningkatkan SDM dikarenakan banyak tugas lain yang juga harus diselesaikan diantaranya yang terkait dengan pengembangan dan pembangunan gedung madrasah serta melengkapi fasilitas lainnya yang mendukung kemajuan MIPN Miftahul Huda Turen.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan dan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam usahanya meningkatkan kualitas tenaga pendidik agar memiliki sikap dan kinerja yang lebih baik, kepala madrasah telah melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin. Peran kepala madrasah yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik adalah sebagai berikut:
  - a. Sebagai *educator* kepala madrasah senantiasa mendorong dan menghimbau para tenaga pendidik untuk aktif mengikuti KKG dan pelatihan-pelatihan, membimbing para tenaga pendidik yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya serta mengadakan pertemuan setiap tri wulan untuk memberi masukan yang membangun akhlak dan kinerja pendidik.
  - b. Sebagai *manajer* kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan profesionalitasnya dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, kepala madrasah juga menempatkan guru yang sudah berpengalaman di tiap tingkatan kelas untuk dijadikan guru model yang bisa menjadi teladan bagi guru yang lain.
  - c. Sebagai *supervisor* kepala madrasah berusaha mengontrol kinerja guru dengan melaksanakan kunjungan kelas setiap bulan. Selain itu, kepala

- d. madrasah juga melakukan kontrol kepada para tenaga pendidik pada saat pertemuan rutin setiap tri wulan.
  - e. Sebagai *leader* kepala madrasah berusaha untuk bisa menjadi teladan bagi para tenaga pendidik dengan menjaga kedisiplinan dan berkomitmen dengan peraturan yang telah disepakati bersama, seperti mengawali dan mengakhiri jam mengajar sesuai waktu yang ditentukan dan datang ke madrasah lebih awal.
  - f. Sebagai *motivator* kepala madrasah berusaha memberikan dorongan motivasi kepada para tenaga pendidik dengan memberikan reward serta menciptakan suasana yang menyenangkan dan mendorong tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
2. Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam usahanya meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non-guru kepala madrasah telah melaksanakan perannya sebagai seorang educator dan motivator.
- a. Sebagai *educator* kepala madrasah telah mengikutkan pelatihan tenaga kependidikan non-guru yang diadakan oleh Kelompok Kerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah, tenaga kependidikan non-guru juga mengikuti pertemuan yang dilaksanakan setiap tri wulan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja tenaga kependidikan non-guru tersebut.
  - b. Sebagai *motivator* kepala madrasah telah berusaha memberikan bisyaroh dengan maksimal kepada tenaga kependidikan non-guru agar lebih semangat dalam menjalankan tugasnya. Kepala madrasah juga mendorong

tenaga kependidikan non-guru untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada wali murid dan seluruh warga madrasah.

3. Ada beberapa faktor yang menjadi penghambat Kepala MIPN Miftahul Huda Turen dalam usahanya meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan non-guru yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen. Faktor yang menjadi penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan non-guru adalah sebagai berikut:

- a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dengan berbagai perbedaan kemampuan, kecerdasan dan latar belakang pendidikan yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen menjadi faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas SDM serta masih minimnya komunikasi antar tenaga kependidikan.

- b. Sarana Prasarana

Fasilitas madrasah yang belum mencukupi serta kondisi madrasah yang masih dalam proses pembangunan memberi dampak kepada kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan non-guru di MIPN Miftahul Huda Turen.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, berikut ini penulis uraikan beberapa saran yang diharapkan bermanfaat dalam rangka mendukung dan mengatasi kendala untuk meningkatkan kualitas SDM di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen.

1. Kepala madrasah diharapkan mampu meningkatkan kembali untuk melakukan perencanaan pengembangan, pelaksanaan dan pemeliharaan SDM yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen agar kualitas sumber daya manusia yang ada di madrasah tersebut menjadi lebih baik.
2. Kepala madrasah diharapkan kedepannya bisa melaksanakan kunjungan antar lembaga atau studi banding ke madrasah yang manajemen SDMnya sudah berjalan dengan baik serta menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan dan lembaga non-pendidikan lainnya yang menguntungkan.
3. Untuk mengatasi hambatan berupa sarana dan prasarana yang masih terbatas kepala madrasah perlu menjalin hubungan kerja sama dengan pihak lain yang mampu mendukung terpenuhinya sarana dan prasarana di MIPN Miftahul Huda Turen, kerja sama tersebut bisa dilakukan dengan paguyuban wali murid, komite madrasah dan lembaga-lembaga lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan dan Praktis*. Bandung: Rosdakarya.
- Daryanto, H.M. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Fatah Yasin, Ahmad. 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN MALIKI PESS.
- Lexy J, Moleong. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardalis. 1995. *Metode Penelitian Suatu Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Martoyo, Susilo. 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Matthew B. Miles & A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Terj., Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Mulyasa. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2008. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Munir, Abdullah. 2008. *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Ghalis Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rahardjo, Dawam. 1999. *Intelektual Intelegensia dan Perilaku Politik Bangsa*. Bandung: Mizan

S.P, Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sudjana, Nana. 1989. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru.

Sumidjo, Wahyu. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Syadam, Gauzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tulus, Agus. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia.





# LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran I



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
<http://fitk.uin-malang.ac.id>. email : [fitk\\_uinmalang@yahoo.com](mailto:fitk_uinmalang@yahoo.com)

Nomor : Un.3.1/TL.00.1/107-2016  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Hal : **Izin Penelitian**

28 April 2016

Kepada  
Yth. Kepala MIN Turen Malang  
di  
Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Ahmad Hidayatulloh  
NIM : 12140131  
Jurusan : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)  
Semester – Tahun Akademik : Ganjil - 2016/2017  
Judul Skripsi : **Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen**  
Lama Penelitian : **Oktober 2016** sampai dengan **Desember 2016**  
(3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Wakil Dekan Bid. Akademik,  
Dr. Hj. Sulalah, M.Ag  
NIP. 19651112 199403 2 002

Tembusan :

1. Yth. Ketua Jurusan PGMI
2. Arsip

Lampiran II



**MADRASAH IBTIDA'YAH PERSIAPAN NEGERI (MIPN)**

**MIFTAHUL HUDA TUREN**

NSM:111235070288 / NPSN: 20573042

Jl. Kauman No. 18 Turen Kabupaten Malang Telepon (0341) 9060913

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 006/MI.MH.30.18/A2/I/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **HM. SHODIQ, S. PdI**  
Alamat : Jl. Sidodadi II/08 RT:002 RW:001Blayu Wajak Malang  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

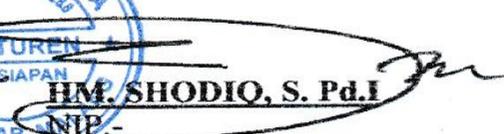
Nama : **AHMAD HIDAYATULLAH**  
Tempat, Tanggal lahir : Malang, 25 Desember 1991  
NIM : 12140131  
Fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana  
Malik Ibrahim Malang  
Jurusan : Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah

Adalah benar-benar telah melaksanakan penelitian di Madrasah Ibtida'iyah Persiapan Negeri (MIPN Miftahul Huda) Turen Tahun Pelajaran 2017-2018 Dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul : ***“ Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtida'iyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen”.***

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Turen, 03 Februari 2017

Kepala Madrasah,

  
  
**HM. SHODIQ, S. Pd.I**  
NIP. -

Lampiran III



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jalan Gajayana Nomor 50 Telepon (0341) 552398  
Website: [www.fitk.uin-malang.ac.id](http://www.fitk.uin-malang.ac.id) Faksimile (0341) 552398

BUKTI KONSULTASI

Nama : Ahmad Hidayatulloh  
NIM : 12140131  
Jurusan : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah  
Pembimbing : Abdul Ghofur, M.Ag  
Judul Skripsi : Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtidaiyyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen

No.	Tgl/Bln/Thn	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing Skripsi
1.	18 Maret 2016	BAB I, II, III	
2.	24 Maret 2016	Revisi BAB I, II, III	
3.	19 September 2016	Revisi BAB I, II, III	
4.	23 September 2016	Revisi BAB I, II, III	
5.	5 Oktober 2016	Revisi BAB I, II, III	
6.	4 November 2016	BAB IV	
7.	17 November 2016	Revisi BAB IV, V	
8.	15 Desember 2016	BAB IV, V, VI	
9.	24 Januari 2017	Revisi BAB IV, V, VI	
10.	2 Februari 2017	BAB I, II, III, IV, V, VI	

Mengetahui,  
Ketua Jurusan PGMI

Dr. Muhammad Walid, MA  
NIP. 197308232000031002

Lampiran IV

PEDOMAN WAWANCARA

No.	Informan	Data
1.	H. M SHODIQ, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah	1.1 Peran Kepala Madrasah di MIPN Miftahul Huda Turen 1.2 Peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia (guru dan non guru) di MIPN Miftahul Huda Turen 1.3 Hambatan dalam meningkatkan SDM di MIPN Miftahul Huda Turen 1.4 Solusi yang diberikan untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan kualitas SDM di MIPN Miftahul Huda Turen
2.	Selaku Guru di MIPN Miftahul Huda Turen	2.1 Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas guru di MIPN Miftahul Huda Turen 2.2 Hambatan dalam meningkatkan kualitas guru di MIPN Miftahul Huda Turen 2.3 Solusi yang diberikan untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan kualitas guru di MIPN Miftahul Huda Turen
3.	Selaku Tenaga Kependidikan Non Guru	3.1 Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen 3.2 Hambatan dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen 3.3 Solusi yang diberikan untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen

## Instrumen Wawancara

Wawancara dengan Bp. Shodiq selaku Kepala Madrasah di MIPN Miftahul Huda Turen

1. Sebagai Kepala Madrasah di MIPN Miftahul Huda Turen apa saja peran yang bapak laksanakan di Madrasah ini?
2. Selain guru siapa saja tenaga kependidikan yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen ini?
3. Bagaimana peran bapak untuk meningkatkan kualitas guru yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen ini?
4. Apakah ada hambatan yang bapak hadapi untuk meningkatkan kualitas guru di MIPN Miftahul Huda Turen ini?
5. Apa solusi bapak untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan kualitas guru di MIPN Miftahul Huda Turen ini?
6. Bagaimana peran bapak untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non guru yang ada di MIPN Miftahul Huda Turen ini?
7. Apakah ada hambatan yang bapak hadapi untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen ini?
8. Apa solusi bapak untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen ini?

Wawancara dengan guru di MIPN Miftahul Huda Turen:

1. Apa saja upaya yang telah dilakukan Kepala Madrasah agar kualitas guru di MIPN Miftahul Huda Turen meningkat?
2. Adakah hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas guru di MIPN Miftahul Huda ini?
3. Apa solusinya untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut?

Wawancara dengan tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen:

1. Apa saja upaya yang telah dilakukan Kepala Madrasah agar kualitas tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen ini meningkat?
2. Adakah hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan non guru di MIPN Miftahul Huda Turen ini?
3. Apa solusinya untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut?

Lampiran V

DOKUMENTASI



Wawancara bersama Bapak Shodiq selaku Kepala Madrasah

Wawancara bersama Bapak Fathan guru kelas 5



Wawancara bersama Bu Ani Unzila selaku Tenaga Administrasi



Wawancara bersama Bu Heny Administrasi Keuangan dan Usaha Simpan Pinjam



Kondisi Gedung Madrasah dalam tahap pembangunan



Kondisi ruang kelas 2 dan 3



Halaman MIPN Miftahul Huda Turen



Siswa siswi berprestasi lomba AKSIOMA



Tenaga Kependidikan MIPN Miftahul Huda Turen

Lampiran VI

**BIODATA MAHASISWA**

Nama : Ahmad Hidayatulloh

NIM : 12140131

Tempat Tanggal Lahir : Malang, 25 Desember 1991

Fak./Jur./Prog. Studi : FITK/PGMI

Tahun Masuk : 2012

Alamat Rumah : Jalan Kenongosari IV no. 10 Rt. 01 Rw. 06 Kec.  
Turen Kab. Malang

No Tlp Rumah/Hp : 085791450602

Riwayat Pendidikan :

- a. Pendidikan Formal
  1. SD Negeri 04 Turen
  2. MTs Negeri Turen
  3. MAN Gondanglegi
  4. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- b. Pendidikan Non Formal
  1. Pondok Pesantren Baitul Karim Gondanglegi
  2. Mandiri Entrepreneur Center
  3. Ma'had Sunan Ampel Al-Aly