

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU
DI MADRASAH ALIYAH MA'ARIF NU 1 KEMRANJEN BANYUMAS**



IAIN PURWOKERTO

TESIS

Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi
Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

IAIN PURWOKERTO

Oleh :

DIDIT HERNOWO

NIM : 1717652006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2021**

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DI MADRASAH
ALIAH MA'ARIF NU 1 KEMRANJEN, BANYUMAS**

DIDIT HERNOWO

1717652006

ABSTRAK

Guru memiliki peranan penting dalam berkontribusi meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Hal itu dikarenakan guru adalah komponen yang terlibat langsung dalam proses belajar mengajar. Sebagai pimpinan, kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk dapat meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dapat meningkatkan profesionalisme guru.

Adapun permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah Kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dan Kompetensi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan melalui wawancara, studi dokumentasi, dan observasi lapangan.

Wawancara dilakukan kepada 5 partisipan, seorang kepala madrasah dan 4 orang guru. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen yang bersumber dari database MA Ma'arif NU 1 Kemranjen. Observasi lapangan dilakukan untuk mengkonfirmasi data yang didapatkan dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data bersifat induktif dengan reduksi data yang dilakukan di setiap pengumpulan data. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen memiliki kompetensi manajerial yang baik, sehingga berpengaruh baik dalam meningkatkan profesionalisme guru. Hal itu ditunjukkan dari 85% guru yang sudah sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.

Kata Kunci: *kompetensi kepala madrasah, profesionalisme guru, manajerial.*

**MANAGERIAL COMPETENCY OF THE PRINCIPAL IN IMPROVING
TEACHER PROFESSIONALISM IN MADRASAH ALYAH MA'ARIF NU
1 KEMRANJEN, BANYUMAS**

**DIDIT HERNOWO
1717652006**

ABSTRACT

Teachers have an important role in contributing to improving the quality of madrasa education. That's because the teacher is a component directly involved in the teaching and learning process. As a leader, the head of the madrasa has the responsibility to improve teacher professionalism. This study aims to analyze how the managerial competence of the madrasah principal at MA Ma'arif NU 1 Kemranjen can improve teacher professionalism.

The problems raised in this study are the managerial competence of the principal at MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, teacher professionalism at MA Ma'arif NU 1 Kemranjen and the competence of the principal in improving teacher professionalism at MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

The approach used is a qualitative approach with a case study method. The data collection techniques are carried out through interviews, documentation studies, and field observations

Interviews were conducted with 5 participants, a school principal and 4 teachers. Documentation studies were conducted on documents sourced from the MA Ma'arif NU 1 Kemranjen database. Field observations were carried out to confirm the data obtained from interviews and documentation studies. Data analysis is inductive with data reduction carried out in each data collection. Testing the validity of the data is done by triangulation. The results showed that the principal of MA Ma'arif NU 1 Kemranjen had good managerial competence, so that it had a good effect on increasing teacher professionalism. This is shown from 85% of teachers who are in accordance with their educational qualifications.

Keywords: principal competence, teacher professionalism, managerial.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	-	tidak dilambangkan
ب	bā.	B	-
ت	tā.	T	-
ث	śā.	ś	s (dengan titik di atasnya)
ج	Jīm	J	-
ح	hā.	ḥ	h (dengan titik di bawahnya)
خ	khā.	kh	-
د	dal	d	-
ذ	żal	ż	z (dengan titik di atasnya)
ر	rā.	r	-
ز	zai	z	-
س	sīn	s	-
ش	syīn	sy	-
ص	şād	ş	s (dengan titik di bawahnya)
ض	dād	ḍ	d (dengan titik di bawahnya)
ط	ṭā.	ṭ	t (dengan titik di bawahnya)

ظ	zā.	z	z (dengan titik di bawahnya)
ع	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
غ	gain	g	-
ف	fā.	f	-
ق	qāf	q	-
ك	kāf	k	-
ل	lām	l	-
م	mīm	m	-
ن	nūn	n	-
ر	wāwu	w	-
ه	hā`	h	-
ء	hamzah	'	apostrof, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	yā`	y	-

II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*.

III. Tā` marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh: جماعة ditulis *jamā`ah*.

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الأولياء ditulis *karāmatul-aulyā`*.

IV. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

V. Vokal Panjang

a panjang ditulis *ā*, *i* panjang ditulis *ī*, dan *u* panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

VI. Vokal Rangkap

Fathah + *yā* tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + *wāwu* mati ditulis *au*.

VII. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof (')

Contoh : **أَنْتُمْ** ditulis *a'antum*.
مُؤَنَّث ditulis *mu'annaś*.

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

Contoh: **القرآن** ditulis *Al-Qur'ān*.

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf pertama diganti dengan huruf syamsiyyah yang, mengikutinya.

Contoh: **الشيعة** ditulis *asy-Syī'ah*.

IX. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD.

X. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh : **شَيْخُ الْإِسْلَامِ** ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syaikhul-Islām*.

MOTTO

“Menghargai orang lain sama saja dengan menghargai diri sendiri”



PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur penulis yang mendalam atas segala hidayah, rahmat dan karunia-Nya yang Allah SWT berikan, karya tulis ini kupersembahkan kepada kedua orang tuaku tercinta almarhum Bapak Sumaryo dan Ibu Kuswati yang selalu kusebut dalam setiap doa dan Istriku Umatin Fadilah, Kakak-kakaku Eli Yuliati, Titin Haryani, Arief Trihartoyo serta Kponakanku Abid Khofif Amri Sidqi, Hanif Niski dan semuanya, semoga Allah SWT selalu senantiasa memberikan hidayah untuk beribadah, kesehatan untuk melakukan kebaikan, keberkahan dalam menjemput rizki serta memberikan ampunan atas segala dosa.

Amin.



LAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis tanpa suatu halangan apapun. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Baginda Nabi Agung Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang senantiasa hingga akhir zaman.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari semua pihak. Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih yang telah memberikan segala bantuan, bimbingan dan dukungannya kepada:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag, Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
3. Dr. Rohmat, M.Ag., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
4. Dr. Subur, M.Ag Dosen Pembimbing dalam menyelesaikan tesis ini. Terimakasih atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran, memberikan arahan, motivasi dan koreksi dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Segenap dosen dan staf administrasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
6. Seluruh Civitas Akademika Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
7. Ernawati, S.Ag, M.Pd. selaku Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas yang telah mengizinkan mengadakan penelitian.
8. Para Guru dan Karyawan Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas

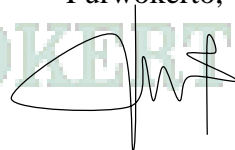
9. Kedua orang tua penulis ayahanda alm. Sumaryo dan ibunda Kuswati yang selalu memberi kekuatan, do'a, kasih sayang, cinta, pengorbanan dan motivasi yang terus terucap dan terus mengalir sampai akhir hayatnya.
10. Istri tercinta Umatin Fadilah, thanks atas segala kehangatan dalam rumah tangga serta motivasi yang tak pernah henti-hentinya.
11. Teman-teman Pascasarjana MPI Angkatan 2017, yang tidak bisa penulis sebut satu per-satu, terima kasih telah berproses bersama dalam menuntut ilmu, sukses dan semangat untuk kalian semua.
12. Teman-teman seperjuangan di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kebasen Banyumas. dan
13. Pihak terkait dalam penyusunan tesis, terima kasih atas do'a dan dukungannya selama ini.

Tiada yang dapat penulis berikan untuk menyampaikan rasa terima kasih melainkan hanya doa, semoga amal baik dari semua pihak tercatat sebagai amal ibadah yang diridhoi Allah SWT, dan mendapat pahala, Amin.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itulah kritik dan saran selalu penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan tesis ini. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca. Aamien.

Purwokerto, Oktober 2021

LAIN PURWOKERTO



Didit Hernowo
NIM. 1717652006

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS)	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
HALAMAN MOTTO	xii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar belakang masalah	1
B. Batasan Dan Perumusan masalah	8
C. Tujuan penelitian	8
D. Manfaat penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DAN PROFESIONALISME GURU	
A. Kompetensi Manajerial	11
1. Pengertian Kompetensi	11
2. Pengertian Manajerial	12
B. Kepala Sekolah	27
1. Kualifikasi Umum	28

2. Kualifikasi Khusus	28
C. Profesionalisme Guru	35
D. Kompetensi Manajerial Kepala Madsrah Dalam meningkatkan Profesionalisme Guru	49
E. Penelitian Yang relevan	62
F. Kerangka Berpikir	64

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan	66
B. Latar Seting Penelitian	67
C. Objek dan Subjek Penelitian	68
D. Metode Pengumpulan Data	70
E. Teknik Analisis Data	71

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	73
1. Profil MA Ma'arif NU 1 Kemranjen	73
2. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen	79
3. Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen	84
4. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen	93
B. Pembahasan Hasil Penelitian	105
1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen	105
2. Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen	107
3. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen	110

BAB V PENUTUP

1. Simpulan	120
2. Rekomendasi	121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah

Tabel 4.1. Sarana dan prasarana

Tabel 4.2. Keadaan tenaga edukatif dan tenaga administratif

Tabel 4. 3 Keadaan Peserta Didik MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Tabel 4. 4 Guru yang pernah mengikuti diklat



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2. 1 Siklus Kegiatan Manajemen
Gambar 2. 2 Diagram Perencanaan Sumberdaya manusia/guru di sekolah
Gambar 2. 3 Proses Perencanaan Sumberdaya manusia/guru di Sekolah
Gambar 2. 4 Sasaran pengembangan Sumberdaya Guru
Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi
Gambar 4. 2 Perencanaan peningkatan profesionalisme guru
Gambar 4. 3 Perencanaan peningkatan profesionalisme guru



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Pedoman Observasi
- Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi
- Lampiran 4 Catatan Hasil Wawancara
- Lampiran 5 Catatan Hasil Observasi
- Lampiran 6 Dokumen Pendukung
- Lampiran 7 Foto Pelaksanaan Penelitian
- Lampiran 8 Surat-Surat



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan merupakan salah satu penentu mutu sumberdaya manusia (SDM). Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumberdaya manusianya. Mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana prasarana serta biaya.

Mutu pendidikan akan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya tersedia dan terlaksana dengan baik. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah guru yang bermutu atau berkualitas.¹ Seorang guru dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan madrasah terutama dalam hal belajar. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, oleh karena itu mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.² Guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Berkaitan dengan pentingnya guru dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan, H.A.R. Tilaar mengatakan bahwa pendidik (guru) abad 21 harus memenuhi empat kriteria yaitu: (1) mempunyai kepribadian yang matang (*mature and developing personality*), (2) menguasai ilmu pengetahuan dan

¹Sri Damyanti, "Profesionalisme Kepala Madrasah". (online), (<http://Akhmadsudrajat.wordpress.com>). 2008

² Zainal Aqib "Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran" (Surabaya: Cendikia , 2002), hlm. 22

teknologi, (3) mempunyai keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik, dan (4) mengembangkan profesinya secara kesinambungan. Dari pendapat Tilaar tersebut tugas pendidik sangat kompleks dan penuh dengan tantangan untuk diaplikasikan dalam profesinya, oleh sebab itu guru dituntut untuk terus mengembangkan profesionalitasnya.³

Seorang guru yang profesional menurut Muhaimin harus mempunyai karakteristik yakni: (1) komitmen terhadap profesionalitas yang melekat pada dirinya, sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap *continous improvement*. (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya atau sekaligus melakukan “transfer ilmu/pengetahuan, internalisasi serta amaliyah (implementasi)”. (3) memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Berdasarkan pendapat Muhaimin tersebut, peningkatan profesionalisme guru harus menjadi prioritas utama pemerintah dan instansi terkait demi terwujudnya guru yang profesional.

Menjadi guru yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala madrasah/madrasah, dimana kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian dan terwujudnya guru yang profesional sangat bergantung pada kecakapan/kemampuan manajerial kepala madrasah.

Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan

³ Tilaar. H. A. R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Persepektif 21*. (Magelang: Indonesia Tera, 1999), hlm. 23

mengelola madrasahya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi madrasah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel madrasah yang lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan *stakeholders*, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka/*open management*.⁴ Oleh sebab itu, kedudukan kepala madrasah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi madrasah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di madrasah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola madrasah termasuk melakukan pengelolaan dan pengembangan profesionalisme guru.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kompetensi atau kemampuan manajerial.

Secara operasional kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggungjawab dalam merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumberdaya (*resources*) madrasah serta dapat mengevaluasinya. Kepala madrasah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah yang dipimpinnya menuju madrasah yang bermutu, bermutu di bidang pelayanan, di bidang pembelajaran, di bidang sarana prasarana, profesionalisme guru, dan di bidang prestasi akademik dan non akademik.⁵

Berdasarkan kajian, dan hasil penelitian para ahli tentang kepala

⁴ Kusnan. *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*. Jakarta: Jurnal IQRA' Volume 3 Januari 2007, hlm. 1

⁵Som Syarnubi, *Kepala Madrasah Sebagai The Key Person Madrasah*. <http://syarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/kepala-madrasah-sebagai-the-key-person-madrasah>.

madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah kunci keberhasilan pendidikan di madrasah.⁶ Kepala madrasah merupakan the *keyperson* (penanggungjawab utama atau faktor kunci) untuk membawa madrasah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumberdaya manusia.

Penelitian tentang kepala madrasah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Kusnan, dari hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala madrasah mampu menggerakkan seluruh potensi madrasah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesional para guru di madrasah.⁷

Hasil penelitian Moedjiarto menyebutkan kepemimpinan kepala madrasah pada SMA Swasta di Surabaya yang tergolong unggul ternyata dinilai cukup baik dalam arti kepala madrasah mempunyai pemahaman yang baik terhadap visi dan misi madrasah, melaksanakan kontrol terhadap siswa dan proses pembelajaran terutama tugas para gurunya.⁸ Senada dengan hasil penelitian Moedjiarto, hasil penelitian Lamatenggo menunjukkan bahwa ada korelasi yang positif dan meyakinkan antara perilaku kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Dasar di Daerah Gorontalo. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat perilaku kepemimpinan kepala madrasah, semakin tinggi pula kinerja para gurunya.⁹

Sutermeister mengemukakan hasil kajiannya bahwa ada beberapa

⁶ Danim Sudarwan “*Visi Baru Manajemen, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*” (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 96.

⁷ Kusnan, “*Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*”, hlm. 1

⁸ Moedjiarto, “*Madrasah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*”, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2001), hlm. 90

⁹ Lamatenggo, “*Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo*”, Tesis. (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2001), hlm. 98.

faktor determinan terhadap produktivitas kerja (termasuk produktifitas guru dalam institusi pendidikan) antara lain iklim kepemimpinan (*leadership climate*), tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leaders*), dari 33 faktor lain yang berpengaruh.¹⁰ Ini berarti, profesionalisme kepala madrasah menjadi sebuah keharusan. Keller (1979) memperjelas pernyataan ini dengan ungkapan sebagai berikut: “*The key to the educational cookie is the principal. The principal is the motivational yeast: how high the students and the teachers rise to their challenge is the principal’s responsibility*”.

De Roche, pakar pendidikan mengungkapkan bahwa tidak ada madrasah yang baik tanpa kepala madrasah yang baik. Sergiovanni (1987) menyatakan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala madrasah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik. Wahjosumidjo (1999) berpendapat bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.¹¹

Kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumberdaya organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan madrasah. Dengan keprofesionalan kepala madrasah, pengembangan profesionalisme guru mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya. Menurut Mulyasa (2007) yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagaimana berikut: (1) menyusun penyetaraan bagi guru yang memiliki kualifikasi SMA/DIII agar mengikuti penyetaraan S1/Akta 1V, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya, (2) mengikutsertakan guru-guru dalam forum ilmiah seperti seminar, pendidikan dan latihan maupun lokakarya, (3)

¹⁰ Robert A. Sutermeister, *People and Productivity*. (New York: McGraw Hill Book Company, 1976), hlm. 44.

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 3

revitalisasi KKG (kelompok kerja guru), dan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), serta (4) meningkatkan kesejahteraan guru.¹²

Profesionalisme kepala madrasah dapat tercapai apabila sudah memenuhi syarat dan memiliki kompetensi tertentu yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007. Ada lima kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah yakni: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dengan terbitnya Permendiknas tersebut, pemerintah akan melakukan sertifikasi bagi calon kepala madrasah di seluruh Indonesia. Adapun sertifikasi calon kepala madrasah meliputi: (1) penetapan formasi kepala madrasah, (2) rekrutmen calon kepala madrasah, (3) seleksi calon kepala madrasah, (4) pendidikan dan pelatihan calon kepala madrasah, (5) uji kompetensi calon kepala madrasah, dan (6) uji akseptabilitas calon kepala madrasah (Ibrahim Bafadal, 2008).

Namun banyak faktor penghambat tercapainya profesionalisme kepala madrasah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, kurang memenuhi persyaratan dan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam Permendiknas No 13 tahun 2007, misalnya tidak mempunyai keahlian (kompetensi) manajerial dalam mengelola dan mengembangkan profesionalisme guru, rendahnya mental kepala madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala madrasah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala madrasah yang profesional untuk meningkatkan kualitas mutu guru dan mutu pendidikan secara nasional.

Menyimak dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu

¹² E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 78-79.

indikasi sebuah madrasah bermutu adalah tersedianya guru yang profesional, tersedianya guru yang profesional tercapai apabila ada pihak-pihak yang selalu konsisten mengembangkannya dalam hal ini adalah kepala madrasah. Kepala madrasah selaku pemimpin dan manajer di madrasah dituntut profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam mengelola dan meningkatkan profesionalisme guru. Dengan kata lain semakin profesional seorang kepala madrasah maka semakin besar harapan meningkatnya profesional guru di madrasah.

Upaya mempertahankan bahkan mengembangkan MA Ma'arif NU 1 Kemranjen sebagai lembaga pendidikan swasta berbasis agama di tengah-tengah berkembangnya madrasah negeri tentu bukanlah pekerjaan yang mudah dan ringan. Di sini diperlukan kerja keras, komitmen, dedikasi, loyalitas dan semangat pantang menyerah semua stakeholder di dalamnya. Dan aktor *vital* dan *central* dalam membangun kualitas pendidikan agar lebih maju dan memberikan nilai manfaat bagi lulusan dan masyarakat adalah kepala madrasah. Sebab kedudukan kepala madrasah bukan hanya selaku *top manager* tapi juga sebagai motivator dan dinamisator yang mampu menggerakkan semua elemen di madrasah.

Prestasi akademik dan non akademik yang selama ini dicapai oleh MA Ma'arif NU 1 Kemranjen tentunya tak lepas dari peran kepala madrasah dalam mengeksplorasi dan memberdayakan segala potensi yang ada di madrasah, terutama dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme guru.

Berdasarkan paparan di atas, penulis terdorong untuk mengkaji dan meneliti tentang kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen dalam meningkatkan profesionalisme guru menjadi sebuah penelitian.

B. Batasan Masalah dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka secara rinci dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MA Ma'arif NU

1. Kemranjen Banyumas.
2. Bagaimana Profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas.
3. Bagaimana Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas.
2. Untuk mendeskripsikan Profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas.
3. Untuk mendeskripsikan Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru ini diharapkan memberikan manfaat antara lain :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai penambahan referensi mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah baik pada aspek perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasinya.
 - b. Sebagai bahan rujukan ilmiah dalam pengembangan kompetensi dan profesionalisme guru.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi kepala madrasah secara umum, dan secara khusus bagi Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas dalam melaksanakan

- tugasnya, terutama yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru.
- b. Bagi para guru di Indonesia, khususnya para guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas untuk senantiasa menyadari akan pentingnya peningkatan kualitas dalam melaksanakan proses belajar mengajar guna meningkatkan output yang berkualitas.
 - c. Bagi seluruh civitas pendidikan, khususnya di lingkungan madrasah agar senantiasa memperhatikan pentingnya peningkatan profesionalisme guru
 - d. Bagi pemerintah daerah maupun pemerintah pusat agar semakin meningkatkan perannya terhadap peningkatan profesionalisme guru demi kemajuan madrasah
 - e. Bagi peneliti, untuk menambah wawasan tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
 - f. Bagi peneliti lain selanjutnya, sebagai bahan referensi bagi penelitian dengan tema yang sama, berkaitan atau tema yang lebih luas.

E. Sistematika Pembahasan

Agar isi tesis mudah untuk dipahami, maka disusunlah secara sistematis mulai dari judul hingga penutup serta bagian isi, yang meliputi bagian awal, utama dan akhir.

Bagian awal terdiri dari halaman judul, pernyataan keaslian, pengesahan nota dinas pembimbing, halaman pengesahan, halaman persembahan, halaman motto, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran.

Bagian utama tesis terdiri dari :

BAB I merupakan pendahuluan yang berisi : latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

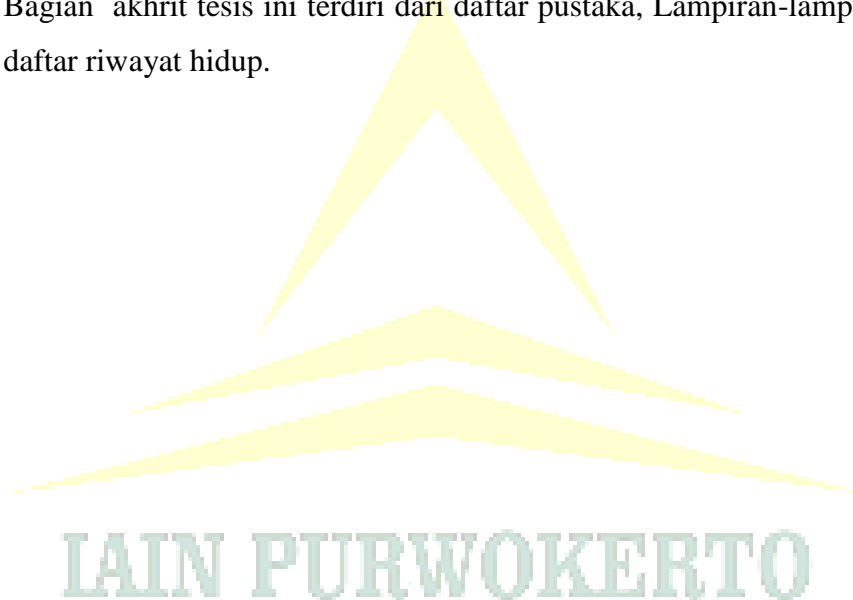
BAB II adalah landasan teori berisi : Deskripsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, dan Hasil Penelitian yang Relevan.

BAB III adalah metode penelitian yang meliputi : Jenis Penelitian, Latar Setting Penelitian, Subjek dan Informan Penelitian, Metode Pengumpulan Data, Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data

BAB IV adalah hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi: Deskripsi Data, Analisis Data dan Pembahasan Hasil Penelitian.

BAB V adalah Simpulan, Implikasi, Dan Saran.

Bagian akhir tesis ini terdiri dari daftar pustaka, Lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup.



BAB V

PENUTUP

A. SIMPULAN

Penarikan kesimpulan berdasarkan pada data penelitian yang sudah digambarkan melalui hasil penelitian dan pembahasan. Adapun kesimpulan dalam penelitian ini dirincikan berdasarkan poin-poin berikut:

1. Kompetensi manajerial Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dapat dianggap cukup dengan didasari pemahaman yang luas dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam pengelolaannya, Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen senantiasa berdasarkan landasan yang kuat. Sebagai contoh, dalam proses perencanaan yang menggunakan landasan visi misi sekolah, peraturan pemerintah yang berlaku, dan undang-undang.
2. Profesionalisme guru MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dapat dianggap baik dengan dibuktikan dari penguasaan materi, penggunaan media pembelajaran dan sumber belajar, dan juga dibuktikan dengan ada 85% tenaga pendidik yang sudah sesuai dengan kualifikasi pendidikannya
3. Dalam melakukan perencanaan peningkatan profesionalisme guru, Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen menjadikan visi misi, peraturan pemerintah, dan undang-undang sebagai landasan utama. Kegiatan perencanaan juga senantiasa diawali analisis kebutuhan.

Kepala madrasah memberikan pembinaan dan pengembangan kepada guru melalui program pendidikan dan pelatihan, seminar, dan workshop. Guru diberikan layanan penunjang tambahan lainnya yang tersedia di sekolah seperti perpustakaan, internet, laboratorium, dan media pembelajaran.

Evaluasi peningkatan profesionalisme guru dilakukan dengan supervisi akademik meliputi kunjungan kelas, pengecekan perangkat pembelajaran, dan lain sebagainya. Aspek yang utama yang dinilai dari profesionalisme guru adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesionalisme guru.

Secara keseluruhan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen sudah mampu meningkatkan profesionalisme guru. Hal ini dapat dilihat dari kesesuaian kebutuhan pengembangan profesionalisme dengan kebijakan yang diambil oleh Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan penelitian, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi, antara lain sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah, peneliti merekomendasikan untuk mempertimbangkan kebijakan terkait penetapan beban jam pembelajaran bagi guru mata pelajaran. Hal ini dikarenakan, dalam data wawancara ditemukan guru yang menganggap masih terdapat kelebihan jam pembelajaran bagi guru.
2. Peneliti merekomendasikan kepada kepala madrasah untuk melakukan peningkatan kondisi media pembelajaran yang masih terbatas dan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik yang belum sesuai dengan ijazah dengan mata pelajaran yang diampu.
3. Peneliti merekomendasikan kepala madrasah untuk terus melakukan peningkatan perencanaan peningkatan profesionalisme guru. Kondisi perencanaan yang saat ini sudah baik, akan jauh lebih baik jika terus dilakukan peningkatan kualitas.
4. Terkhusus kepada pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru, peneliti merekomendasikan kepala madrasah untuk mengedepankan *digital literacy* atau literasi digital bagi guru. Karena, tidak menutup kemungkinan kedepannya pendidikan akan selalu berdampingan dengan teknologi digital. Kondisi pandemi covid-19 telah menjadi pemantik perubahan kebiasaan dalam dunia pendidikan.
5. Selain supervisi, peneliti merekomendasikan kepala madrasah untuk menggunakan metode evaluasi antar guru dengan setiap guru menilai guru yang lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran. Hal ini dapat meningkatkan

kompleksitas evaluasi, sehingga semakin banyak celah yang dapat diperbaiki.



DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Zainal. *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Cendikia. 2002
- Ary, Donal. *An Invitation to Research in Social Education*. Beverly Hills: Sage publication. 2002
- Bogdan, RC dan Biklen. SK. "*Qualitative Research for Educational to theory and methods*". London; Allyn and Bacon. Inc. 1992
- Camalia, Khoirul. "*Manajemen Pengembangan Kompetensi Pendidik. Tesis, tidak diterbitkan*". Malang Program Pascasarjan UIN Malang. 2005
- Damayanti, Sri. "*Profesionalisme Kepala Sekolah. (online)*", (<http://Akhmadsudrajat.wordpress.com>). 2008
- Dimeck. "*The Executive in Action*. New York". Harpen and Bross. 1954.
- Effendy, Mochtar. "*Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*". Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, 1986
- Haris Herdiansyah. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*". Jakarta: Salemba Humanika. 2010
- Hasibuan, Malayu SP. "*Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*". Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. 2001
- Iif Khoiru Ahmadi. "*Manajemen pengembangan profesionalisme pendidik di MI (studi kasus di MIJS Malang). Tesis tidak diterbitkan*". Malang: PPs UIN Malang. 2005
- Kusnan. "*Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja*" Guru. Jakarta: *Jurnal IQRA'* Volume 3 Januari 2007.
- Lamatenggo. "*Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di*

Gorontalo". Tesis. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta. 2001

M.B.Miles, dan Huberman, A.M. "*Qualitatif Data Analysis*". Jakarta: UI Press. 1994

Moedjiarto. "*Sekolah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*". Jakarta: Duta Graha Pustaka. 2001

Moleong, Lexy J. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*". Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002

Mondy, R.W., Sharplin, A. dan Flippo, E.B. "*Management, Concept and Practice*". Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1988

Muhajir. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*". Yogyakarta: Rake Sarasin. 1988

Mulyasa, E. "*Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*". Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007

Nata, Abuddin. "*Paradigma Pendidikan Islam*". Jakarta: PT. Grasindo. 2001

Rahman (at all). "*Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*". Jatinangor: Alqaprint. 2006

Robert A. Sutermeister. "*People and Productivity*". New York: McGraw Hill Book Company. 1976

Sagala, Syaiful. "*Administrasi Pendidikan Kontemporer*". Bandung: Alfabeta. 2002

Silahahi, Ulbert. "*Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*". Bandung: Sinar Baru Algensind. 2002

Siti Mardiyatul Jannnah. "*Manajemen strategik peningkatan mutu pendidik (studi multi kasus di MAN Tlogo Blitar dan SMAN Talun Blitar). Tesis tidak diterbitkan*". Malang: PPs UIN Malang. 2008

Spencer, M., Lyle, Jr and Signe M. Spencer. *“Competency at work Models for Superior Performance”*. New York: John Wiley & Sons Inc. 1993

Sri Rahmi. *“Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru (studi kasus di MAN 1 Malang). Tesis tidak diterbitkan”*. Malang: PPs UIN Malang. 2003

Sudarwan Danim. *“Visi Baru Manajemen, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik”*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005

Sudrajat, Akhmad. (tt). *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*. <http://andalas-comunity.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial-kepala-sekolah.html>

Surya, Muhammad. *“Organisasi Profesi, Kode Etik dan Kehormatan Guru”*. Tanpa nama kota dan penerbit. 2007

Sutisna, Oteng. *“Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek dan Profesional”*. Bandung: Angkasa, 1983

Sutopo, Hendyat. *“Manajemen Pendidikan”*. Malang: Program Pascasarjan Universitas Negeri Malang. 2001

Sutopo. *“Administrasi, Manajemen dan Organisasi”*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara. 1999

Syarnubi Som. *“Kepala Madrasah Sebagai The Key Person Madrasah*. <http://syarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/kepalamadrasahsebagai-the-key-person-madrasah>. 2008

Taylor W. Fridreck. *“Scientific Management”*. New York : Happer and Breos. 1974

Tilaar. H. A. R. *“Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Persepektif 21”*. Magelang: Indonesia Tera. 1999

Uwes, Sanusi. *“Manajemen Pengembangan Mutu Dosen”*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu. 1999

Wahjosumidjo. *“Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya”*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 1999

Wahjosumidjo. *“Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya”*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 1999

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Bandung: Alfabeta. 2008

