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

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

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iainpurwokerto.ac.id Email : pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN

Nomor: 237/ In.17/ D.Ps/ PP.009/ 10/ 2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama	:	Didit Hernowo
NIM	:	1717652006
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Judul	:	Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **13 Oktober 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 26 Oktober 2021
Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

IAIN PURWOKERTO

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI
PASCASARJANA
Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Didit Hernowo
NIM : 1717652006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		26/10 2021
2	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd NIP. 19720420 200312 1 001 Sekretaris/ Penguji		26/10 2021
3	Dr. Subur, M.Ag NIP. 19670307 199303 1 002 Pembimbing/ Penguji		26/10 2021
4	Dr. H. M. Hizbul Muflihin, M.Pd NIP. 19630302 199103 1 005 Penguji Utama		26/10 2021
5	Dr. H. Syufa'at, M.Ag NIP. 19630910 199203 1 005 Penguji Utama		26/10 2021

Purwokerto, 26 Oktober 2021
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd
NIP. 19720420 200312 1 001

IAIN PURWOKERTO

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Sidang Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa, mengadakan koreksi dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini kami sampaikan naskah tesis saudara:

Nama	: Didit Hernowo
NIM	: 1717652006
Angkatan	: 2017
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Ma'arif Nu 1 Kemranjen, Banyumas

Dengan ini kami mohon agar tesis saudara tersebut di atas, dilakukan ujian tesis.

Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

IAIN PURWOKERTO

Purwokerto, Oktober 2021

Pembimbing,

Dr. Subur, M.Ag

NIP. 19670307 199303 1 005

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya:

Nama	: Didit Hernowo
NIM	: 1717652006
Jenjang	: S-2
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Naskah Tesis berjudul **"Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Ma'arif Nu 1 Kemranjen, Banyumas"** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis ini, dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar akademik yang saya peroleh.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Oktober 2021

Saya yang menyatakan,

Didit Hernowo

NIM. 1717652006

IAIN PURWOKERTO

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DI MADRASAH ALIYAH 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 dokumetasi 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 ditunjukan 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	ṣād	ṣ	s (dengan titik di bawahnya)
ض	dād	ḍ	d (dengan titik di bawahnya)
ط	ṭā،	ṭ	t (dengan titik di bawahnya)

IAIN PURWOKERTO

ظ	zā̆	ẓ	z (dengan titik di bawahnya)
ع	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
غ	gain	g	-
ف	fā̆	f	-
ق	qāf	q	-
ك	kāf	k	-
ل	lām	l	-
م	mīm	m	-
ن	nūn	n	-
ء	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-auliyā'* .

IAIN PURWOKERTO

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 : أأنتم ditulis *a'antum*.

مؤنث ditulis *mu'annaś*.

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

   Contoh: القرأن 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.

IAIN PURWOKERTO

X. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

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

Contoh : شيخ الاسلام ditulis *Syaikh al-Islām atau Syaikhul-Islām*.

MOTTO

“Menghargai orang lain sama saja dengan menghargai diri sendiri”

IAIN PURWOKERTO

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.

IAIN 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 dukunganya 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 Pascasrjana 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

IAIN PURWOKERTO

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

IAIN 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 PENGATAR 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

LAIN PURWOKERTO

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

IAIN PURWOKERTO

BAB V PENUTUP

1. Simpulan 120
2. Rekomendasi 121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IAIN PURWOKERTO

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

IAIN PURWOKERTO

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

IAIN PURWOKERTO

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

IAIN PURWOKERTO

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

IAIN PURWOKERTO

[1] Sri 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

IAIN PURWOKERTO

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

mengelola madrasahnya 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

IAIN PURWOKERTO

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

[5] Som Syarnubi, K*epala 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 kemanusian, 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 madrasahnya, 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]

IAIN PURWOKERTO

---

[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.

Sutermeister mengemukakan hasil kajiannya bahwa ada beberapa faktor determinan terhadap pruduktivitas kerja (termasuk produktiftas 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 sesebagai 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

IAIN PURWOKERTO

[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

guru-guru dalam forum ilmiah seperti seminar, pendidikan dan latihan maupun lokakarya, (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.

IAIN PURWOKERTO

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

Menyimak dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu 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 professional 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 manajer* 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 Madraah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen dalam meningkatkan profesionalisme guru menjadi sebuah penelitian.

IAIN PURWOKERTO

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 amasalah di atas, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

IAIN PURWOKERTO

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 madrsaha dalam meningkatkan profesionalisme guru.

f. Bagi peneliti lain selanjutnya, sebagai bahan referensi bagi penelitian dengan tema yang sama, berkaitan atau tema yang lebih luas.

IAIN PURWOKERTO

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 pembahsan yang meliput: Deskripsi Data, Analisis Data dan Pembahasan Hasil Penelitian.

BAB V adalah Simpulan, Implikasi, Dan Saran.

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

IAIN PURWOKERTO

BAB II
KOMPETENSI MANAJERIAL, KEPALA MADRASAH DAN PROFESIONALISME GURU

A. Kompetensi Manajerial

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Louise Moqvist berpendapat bahwa "*competency has been defined in the light of actual circumsastances relating the indivudual and work*". Kompetensi menurut *trainning agency* sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa" *a competence is a description of something wich a person mhi works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate*".[13]

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Spencer and Spencer menambahkan bahwa "*a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*".[14] Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan

[13] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep,Strategi dan Implementasi* , hlm. 25

[14] Lyle M. Spencer Jr and Signe M. Spencer, *Competency at work Models for Superior Performance*. (New York: John Wiley & Sons Inc, 1993), hlm. 8.

LAIN PURWOKERTO

dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Dari penjelasan diatas spencer berpendapat bahwa kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

2. Pengertian Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai to handle yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.[15]

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.[16]

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah: *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seing that they do tersebut in the bestand cheapest way.*[17] Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mangawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik- baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Dimeck menyebutkan bahwa: *management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are with to which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and*

IAIN PURWOKERTO

[15] Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi.* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hlm. 135.

[16] Mochtar Effendy, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. (Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, 1986) hlm. 96.

[17] Fridreck W. Tylor, *Scientific Management*. (New York : Happer and Breos, 1974), hlm. 2.

without waste, in the process of getting there.[18] Sedangkan Mondy, Sharplin, dan Flippo mengartikan manajemen sebagai "*the process of getting thing done through the effort of other people*".[19]

Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya.

Malayu S. P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[20]

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara fektifdan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara ektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.[21]

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang

IAIN PURWOKERTO

[18] Dimeck, *The Executive in Action* (New York: Harpen and Bross, 1954), hlm. 10.

[19] R.W. Mondy, Sharplin, A. dan Flippo, E.B., *Management, Concept and Practice (*Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1988), hlm. 10.

[20] Malayu SP Hasibuah, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2001), hlm. 2

[21] Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2001), hlm. 3.

ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo (1999) menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan:

a. Perencanaan (*planning*): *Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting;*
b. Pengorganisasian (*organizing*): *Structuring, Assembling Resources, Staffing;*
c. Penggerakan (*directing*): *Coordinating, Directing, Commanding, Motivating, Leading, Motivating*;
d. Pengawasan (controlling): *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya.[22]

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut meruapakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkambangan dan peningkatan kualitas kerja.[23]

IAIN PURWOKERTO

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut.

Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarahan, dorongan,

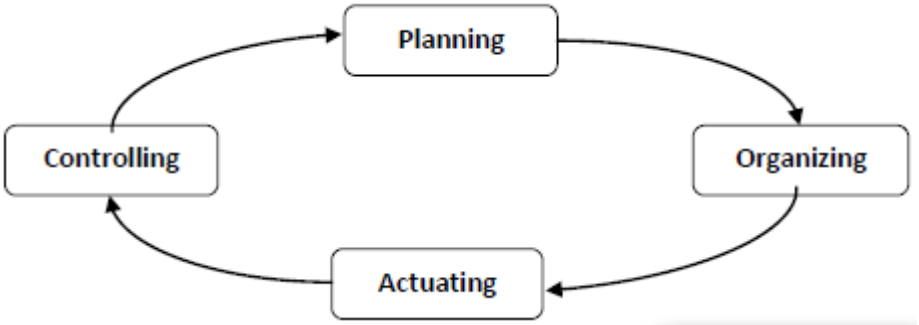
---

[22] Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisas*i. (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), hlm. 14.

[23] Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*. (Malang: Program Pascasarjan Universitas Negeri Malang, 2001), hlm. 5.

koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelakasanan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi kefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan feedback yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksaanaan kegiatan berikutnya.[24]

Secara visual siklus proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Siklus Kegiatan Manajemen

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala madrsaha, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster berpendapat bahwa kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya madrasah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di madrasah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala madrasah bertugas untuk membangun manajemen madrasah serta bertanggungjawab dalam

IAIN PURWOKERTO

[24] Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*. hlm. 5

pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan madrasah. [25]

Sementara itu, menurut pendapat Sanusi dalam Akhmad Sudrajat menjelaskan bahwa:

> " Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era lobalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru".

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

Pada bagian lain, Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk

IAIN PURWOKERTO

[25] Akhmad Sudrajat, "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah", http://andalas-comunity.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial- kepala-madrasah.html (diakses pada 03 September 2021 pukul 20.00 WIB).

mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya

Diantara tugas dan fungsi seorang kepala madrasah adalah kepala madrasah sebagai seorang manajer. A. F Stoner (1982: 8-13) mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilakanakan dalam suatu organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berfikir secara realistik dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.[26]

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun, termasuk kepala madrasah Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota 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 berkaiatan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan daorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya.

Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:

IAIN PURWOKERTO

[26] James A.F. Stoner, *Management, Second Edition*, (Englewood Cliffs: Prantice Hal Inc, 1982), hlm. 8-13.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala madrasah harus mau mendayagunakan seluruh seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu bekerja melalui orang lain / wakil-wakilnya.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (pastisipatif). Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.[27]

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.[28]

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk

IAIN PURWOKERTO

[27] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, cet ke-VII, 2007), hlm. 103

[28] Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), hlm. 29.

melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan- kegiatan yang dilakukan di madrasahnya.

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Planning atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.[29] Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.[30] Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top management di madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan .[31]

IAIN PURWOKERTO

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal

---

[29] AW. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), hlm. 33.

[30] Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1992), hlm. 50.

[31] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 1998), hlm. 107.

perencanaan, al-Qur'an mengajarkan kepada manusia dalam surat al-Hajj ayat 77 yang berbunyi:

... وَٱفۡعَلُواْ ٱلۡخَيۡرَ لَعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ٧٧

Artinya : … *Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan* (Al-Hajj: 77).

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manejer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan.

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran* (An-Nahl: 90).

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu "pembeda" antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.[32]

[32] Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hlm. 160.

IAIN PURWOKERTO

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan.

Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.[33]

Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.[34]

Proses organizing yang menekankan pentingnnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 103:

وَاعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ اللّهِ جَمِيعاً وَلاَ تَفَرَّقُواْ

LAIN PURWOKERTO

Artinya : *Dan berpegang teguhlah kamu semua kepada tali Allah (agama Allah), dan janganlah kamu bercerai berai*…… (Ali- Imran: 103).

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekcokan yang mengakibatkan

---

[33] Stephen P Robbin. Alih bahasa: Halida, dan Dewi Sartika, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT Erlangga, 1999), hlm. 3

[34] Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), hlm. 71

hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah dalam surat Al-Anfal ayat 46:

وَأَطِيعُواْ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلاَ تَنَازَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ

وَاصْبِرُواْ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya : *Dan taatilah Allah dan RasulNya, jangalah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar*. (Al-Anfal : 46)

c. Penggerakan/ Pengembangan (*Actuating*)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Fungsi actuating merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating.* [35]

Karena tindakan actuating sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan member motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara

LAIN PURWOKERTO

[35] Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), hlm. 71

structural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.[36]

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsure manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.[37]

Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

1) Memperlakukan para pegawai (guru) dengan sebaik-baiknya;
2) Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
3) Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha;
4) Meningkatkan bakat dan kemampuannya
5) Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
6) Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.
7) Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;
8) Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.[38]

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan

LAIN PURWOKERTO

[36] Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1983), hlm. 74
[37] Soewadji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1994), hlm. 4
[38] Nunung Chomzanah et., al, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Penerbit Armico, 1998), hlm. 56

peringatan dalam bentuk actuating ini. Allah berfirman dalam Surat al-Kahfi Ayat 2:

قَيِّماً لِّيُنذِرَ بَأْساً شَدِيداً مِن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْراً حَسَناً

Artinya : *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman yang mengerjakan amal sholeh, bahwa mereka akan mendapat pahala yang baik.* (Al-Kahfi:2).

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

d. Pengawasan/ evaluasi (*controlling and evaluating*)

Pangawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus

IAIN PURWOKERTO

melakukan tindakan perbaikan.[39]

Menurut Onong Uchjana Efendy evaluasi adalah tahap terakhir *setelah* tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitaf atau kualitatatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (*measurenment*) atau penilaian (*evaluation*) terhadap suatu perencanan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu obyek dilakukan dalam suatu evaluasi.[40]

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (evaluation) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai.[41]

Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanyaobyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/ perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif.[42] Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksaanan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik.

Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui

IAIN PURWOKERTO

[39] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 1998), hlm. 106

[40] Onong Uchjana Efendy, *Human Relation dan Public Relation* (Bandung: Mandar Maju, 1993), hlm. 131.

[41] Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 3.

[42] M. Chabib Thoha, *Tekhnik Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 1991), hlm. 3

mengenai *tujuan* dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik/khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yaitu evaluasi berfungsi selektif, evaluasi berfungsi diagnostik dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan.

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprensip memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi. Sebagaimana disabdakan oleh Nabi Muhammad SAW:

حاسبوا آنفسكم قبل أن بحاسبوا و نوا أعمالكم قبل أن توزن

Artinya: *Periksalah dirimu sebellum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain.*(Al Hadits)

Hadits tersebut memberikan anjuran kepada setiap pemimpin organisasi maupun para stafnya untuk tidak saling menyalahkan terhadap suatu suatu kelompok atau orang lain, melainkan berusaha untuk berubah ke arah yang lebih baik secara bersama-sama. Selanjutnya al-Qur'an juga menyatakan mengenai proses evaluasi dalam Surah Al-Shaf ayat 2-3:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ٢ كَبُرَ مَقۡتًا

عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ٣

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat. Amat besarlah kebencian di*

IAIN PURWOKERTO

sisi Allah, bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan (Q. S. AS-Shof : 2-3).

B. Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[43] Rahman mengungkapkan bahwa "kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di madrasah".[44]

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

Jabatan kepala madrasah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

IAIN PURWOKERTO

Menjadi seorang kepala madrasah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala madrasah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala madrasah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut

---

[43] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 83.

[44] Rahman (at all), *Peran Strategis Kapala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.* (Jatinangor: Alqaprint, 2006), hlm. 106.

adalah sebagai berikut:

1. Kualifikasi Umum:
   a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
   b. Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
   c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
   d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang (Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah).
2. Kualifikasi Khusus menyangkut:
   a. Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala madrasah;
   b. Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya
   c. Mempunyai sertifikat kepala madrasah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

IAIN PURWOKERTO

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

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah
		1.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
		1.3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah
		1.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
		1.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah
		1.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
2	Manajerial	2.1. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
		2.2. Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan
		2.3. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya madrasah secara optimal
		2.4. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
		2.5. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
		2.6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
		2.7. Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal

IAIN PURWOKERTO

		2.8. Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah
		2.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
		2.10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
		2.11. Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
		2.12. Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah
		2.13. Mengelola unit layanan khusus madrasah dan mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah
		2.14. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara maksimal
		2.15. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisais pembelajar yang efektif
		2.16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3	Kewirausahaan	3.1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah
		3.2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
		3.3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas

IAIN PURWOKERTO

		pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah
		3.4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah
		3.5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
		3.6. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah
4	Supervisi	4.1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
		4.2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
		4.3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
5	Sosial	5.1. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
		5.2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
		5.3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

IAIN PURWOKERTO

Melihat standar kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional diatas khususnya pada kompetensi manajerial, menurut Akhmad Sudrajat kalau dijabarkan/dikembangkan lagi seorang kepala madrasah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut:

1) Mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, dalam hal ini kepala madrasah dituntut memiliki keahlian diantaranya:

a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan madrasah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana angaran pendapatan dan belanja madrasah;
b) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencara strategis baik
c) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan madrasah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip- prinsip penyusunan rencana operasional
d) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan madrasah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
e) Mampu menyusun rencana anggaran belanja madrasah (RAPBM) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBM yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBM yang baik
f) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBM yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.

IAIN PURWOKERTO

g) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2) Mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan

a) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan madrasah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental madrasah.

b) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

c) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

d) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.

e) Mampu mengembangan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

IAIN PURWOKERTO

f) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.

g) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal madrasah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal madrasah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan

3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:

a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis madrasah kepada keseluruhan guru dan staf.
b) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran madrasah.
c) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.
d) Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan madrasah.
e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
f) Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan madrasahnya.
g) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite madrasah
h) Mampumelakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
i) Mampu menerapkan manajemen konflik

4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan madrasah.
b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh madrasah
c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan professional guru dan staf

IAIN PURWOKERTO

d) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki madrasah
e) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan madrasah.[45]

C. Profesionalisme Guru

Profesionalisne merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalismenya.[46]

Profesionalisme adalah proses usaha menuju ke arah terpenuhinya persyaratan suatu jenis model pekerjaan ideal berkemampuan, mendapat perlindungan, memiliki kode etik profesionalisasi, serta upaya perubahan struktur jabatan sehingga dapat direfleksikan model profesional sebagai jabatan elit. Sedangkan profesi itu sendiri pada hakekatnya adalah sikap bijaksana (*informend responsiveness*) yaitu pelayanan dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, kemampuan, teknik dan prosedur yang mantap diiringi sikap kepribadian tertentu.[47]

Kusnandar mengemukakan bahwa "profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang".[48]

Sudarwan Danim mendefinisikan profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.[49]

Profesionalisme dapat diartikan sebagai konsep mengenai bidang

IAIN PURWOKERTO

---

[45] Akhmad Sudrajat, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah", http://andalas-comunity.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial- kepala-sekolah.html (diakses tanggal 03 September 2021 Pukul 20.00 WIB).

[46] Muhammad Surya, *Organisasi Profesi, Kode Etik dan Kehormatan Guru*. Tanpa nama kota dan penerbit, 2007), hlm. 14

[47] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2002), hlm. 197.

[48] Kusnandar, *Guru Profesional (*Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007), hlm. 46.

[49] Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: PT Pustaka Setia, 2002), hlm. 23.

pekerjaan, yaitu pandangan yang menganggap bidang pekerjaan sebagai suatu pengabdian melalui keahlian tertentu dan menganggap keahlian ini sebagai suatu yang harus diperbaharui secara terus-menerus dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan yang terdapat dalam ilmu pengetahuan.

Selanjutnya sebagai profesi, seorang profesional juga harus memiliki etos kerja yang maju, antara lain dapat bekerja dengan hasil kualitas yang unggul, tepat waktu, disiplin, sungguh-sungguh, cermat, teliti, sistematik, dan berpedoman pada dasar keilmuan tertentu.[50]

Seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntunan profesi atau dengan kata lain memiliki kemampuan dan sikap sesuai dengan tuntunan profesinya. Seseorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan.[51]

Ada tiga kriteria suatu pekerjaan dikatakan profesional: 1) Pengabdian, yaitu untuk memberikan pelayanan tertentu kepada masyarakat dengan beberapa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; 2) Idealisme, yaitu tercakup pengetian pengabdian pada suatu yang luhur dan idealis; 3) Pengembangan, yaitu, menyempurnakan prosedur kerja yang mendasari pengabdiannya secara terus-menerus.

Berdasarkan uraian tersebut, tingkat profesionalisme dapat diketahui melalui tiga hal: 1) apakah dalam bidang pekerjaan itu terdapat unsur- unsur pengabdian dalam kadar yang memadai; 2) apakah kegiatan- kegiatan yang dilakukan dalam bidang pekerjaan itu merupakan kegiatan- kegiatan yang bertumpu pada temuan dan wawasan akademik; 3) apakah prosedur kerja yang dipergunakan dalam bidang pekerjaan tersebut merupakan prosedur kerja yang terus menerus mendapat pembaruan.

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui

IAIN PURWOKERTO

[50] Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Grasindo, 2001), hlm. 139

[51] H. A. R. Tilaar. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Persepektif Abad 21*, hlm. 86.

kegiatan belajar-mengajar. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional mengajar guru.

Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (UU No. 20 Tahun 2003).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Guru sebagai jabatan profesional, paling tidak ada tiga hal yang harus dikuasai, yaitu:

IAIN PURWOKERTO

Pertama, harus menguasai bidang keilmuan, pengetahuan dan keterampilan yang akan diajarkan kepada murid. Sebagai guru yang profesional, ilmu pengetahuan dan keterampilannya itu harus terus ditambah dan dikembangkan dengan melakukan kegiatan penelitian, baik penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan, penelusuran karya ilmiah dan lain sebagainya.

Dengan cara demikian, ilmu pengetahuan yang diajarkan oleh guru kepada para siswanya akan tetap *up to date*, aktual dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, sehingga peserta didik akan mengetahui tentang hal-hal yang baru dan actual dalam kehidupannya.

Kedua, seorang guru professional harus memiliki kemampuan menyampaikan pengetahuan yang dimilikinya secara efisien dan efektif. Untuk itu, sebagai seorang guru yang profesional harus mempelajari ilmu keguruan dan ilmu pendidikan secara mendalam, terutama yang berkaitan dengan didaktik dan metodik serta metodologi pembelajaran yang didukung oleh pengetahuan di bidang psikologi anak atau psikologi pendidikan.

Ketiga, sebagai guru yang profesional, guru harus memiliki kepribadian dan budi pekerti yang mulia yang dapat mendorong para siswa untuk mengamalkan ilmu yang diajarkannya dan agar para guru dapat dijadikan sebagai panutan.[52]

Seorang pekerja profesional misalnya guru akan menampakkan adanya ketrampilan teknis yang didukung oleh sikap kepribadian tertentu karena dilandasi oleh pedoman-pedoman tingkah laku khusus (kode etik) yang mempersatukan mereka dalam satu korps profesi. Pendidikan yang baik sebagaimana yang diharapkan modern dewasa ini dan sifatnya yang selalu menantang, adalah model pendidikan yang mengharuskan tenaga ependidikan dan guru yang berkualitas dan profesional. Setidaknya ada 7 (tujuh) ciri-ciri profesionalisasi jabatan guru yaitu:

1. Guru bekerja semata-mata hanya memberi pelayanan kemanusiaan, bukan usaha untuk kepentingan pribadi;
2. Guru secara hukum dituntut memenuhi berbagai persyaratan untuk mendapatkan lisensi mengajar serta pesrsyaratan yang ketat untuk menjadi anggota profesi keguruan;
3. Guru dituntut memiliki pemahaman serta ketrampilan yang tinggi;
4. Guru dalam organisasi profesional memiliki publikasi yang dapat melayani para guru sehingga tidak ketinggalan bahkan selalu mengikuti perkembangan yang sedang terjadi;
5. Guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, seminar, konvensi dan terlibat secara luas dalam berbagai kegiatan *in service*

IAIN PURWOKERTO

[52] Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam*. (Jakarta: PT. Grasindo, 2001), hlm. 140.

trainning;

6. Guru diakui sepenuhnya sebagai suatu karir hidup (*a live carier)*;
7. Guru memiliki nilai dan etika yang berfungsi secara nasional maupun secara lokal.[53]

Guru sebagai jabatan professional dituntut mempunyai beberapa kompetensi, dalam hal ini pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005 diantaranya adalah:

1. Kompetensi Pedagogik

   Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengemambangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan).

   Seorang guru harus mampu mengelola proses pembelajaran dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, disamping itu seorang guru juga harus mampu memahami karakteristik peserta didik, baik itu dari segi kecerdasan, kreatifitas, kondisi fisik, maupun perkembangan kognitifnya.

2. Kompetensi Kepribadian

IAIN PURWOKERTO

   Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia (PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan).

   Kompetensi kepribadian seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan

---

[53] Oteng Sutisna,

mengembangkan sumberdaya manusia. [54]

3. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah:

a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik secara filosofi, psikologis, maupun sosiologis;
b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik;
c. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya;
d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi;
e. Mempu mengembangkan pembelajaran yang bervariasi;
f. Mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media, dan sumber belajar yang relevan; dan
g. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.[55]

4. Kompetensi Sosial

Kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesame pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Peningkatan profesionalisme guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi, yang

IAIN PURWOKERTO

[54] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekola Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2003), hlm. 117

[55] Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), hlm. 35

belum terakreditasi menajadi terakreditasi. [56] Selain itu peningkatan profesionalisme guru diartikan sebagai upaya membantu pendidik yang belum profesional menjadi professional.

Peningkatan profesional pendidikan diartikan usaha untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan mengajar, dan menumbuhkan sikap profesional sehingga para guru menjadi ahli dalam mengelola kegiatan belajar mengajar untuk membelajarkan peserta didik.[57]

Guru yang profesional adalah pendidik yang memiliki visi yang tepat dan berbagai inovatif yang mandiri.88 Visi dapat diartikan sebagai pandangan sehingga guru harus memiliki pandangan yang benar tentang pembelajaran yaitu: (a) kualitas guru terletak pada kualitas pembelajarannya, (b) pembelajaran memerlukan proses yang terus menerus berkembang, dan (c) pendidik sebagai sebuah pengabdian. Apabila visi diartikan sebagai sesuatu yang dinamis yaitu sebagai harapan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

Proses peningkatan kemampuan profesional guru ada dua macam, yaitu:

1. Pembinaan kemampuan guru melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi dan tugas belajar
2. Pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik/guru melalui pembinaan kesejahteraannya seperti penataran, bimbingan, latihan, kursus, pendidikan formal, promosi, rotasi jabatan, konferensi, rapat kerja, lakakarya, seminar, diskusi dan studi kasus.[58]

IAIN PURWOKERTO

Adapun langkah-langkah yang sistematis untuk program peningkatan kemampuan profesionalisme guru sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang sering kali dimiliki atau dialami pendidik/guru.

---

[56] Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 44.

[57] Depdikbud RI, *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Madrasah Dasar* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 1994), hlm. 12.

[58] Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 44.

2. Menetapkan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru
3. Merumuskan tujuan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan
4. Menetapkan serta merancang materi, metode dan media yang akan digunakan dalam peningkatan profesionalisme guru
5. Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan dikenakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan profesionalisme guru.
6. Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan profesionalisme guru
7. Melaksanakan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru dengan materi, metode, dan media yang telah ditetapkan dan dirancang.
8. Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru.
9. Menetapkan program tindak lanjut program peningkatan kemampuan pendidik.[59]

Adapun program/strategi yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme adalah sebagai beikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan (*inservice training/up grading*)

   Dalam bahasa Indonesia sering disebut pendidikan dalam jabatan. Istilah lain yang juga dipergunakan adalah *up-grading* atau penataran dan *inservice training education* yang pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. *Inservice training* diberikan kepada guru-guru yang dipandang perlu meningkatkan keterampilannya atau pengetahuannya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan. Seorang guru pada dasarnya sudah dipersiapkan melalui lembaga pendidikan guru sebelum terjun ke dalam jabatannya. Pendidikan

IAIN PURWOKERTO

[59] Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 45.

persiapan itu disebut *pre-service education*. Diantara mereka banyak yang sudah cukup lama meninggalkan *pre-service education* dan bertugas di lingkungan yang tidak memungkinkan untuk mengikuti berbagai perkembangan dan kemajuan.[60] Di samping itu banyak pula dari mereka yang memang tidak berusaha untuk berkembang di dalam meningkatkan kemampuan sebagai guru atau pendidik dan tenggelam dalam kegiatan mengajar secara rutin. Untuk mengejar ketinggalan itu agar guru selalu *up-date, actual* dan sesuai dengan harapan masyarakat, dalam menjalankan tugas-tugasnya diperlukan inservice training secara terarah dan berencana.

Sejalan dengan uraian di atas, inservice training dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam melakukan tugas-tugas tersebut.

*Inservice tra*ining adalah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru atau petugas pendidikan lainnya, dalam menjalankan tugas kewajibannya.[61]

Sebab-sebab perlunya inservice training, disamping pendidikan persiapan (*pre service training*) yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak menambah pengetahuan mereka, sehingga menyebabkan cara kerja mereka yang tidak berubah-ubah. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan sosial, budaya, tekhnologi yang ada pada masyarakat.

Program inservice training dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan aplikasi kursus, ceramah-ceramah, work shop,

IAIN PURWOKERTO

---

[60] Nawawi. Hadari. (1983). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Gunung Agung
_____. (2001). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajahmada University Press

[61] Ngalim Purwanto. (1998). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya hlm. 68.

pelatihan, seminar-seminar, mempelajari kurikulum, survey masyarakat, kunjungan ke obyek-obyek tertentu, demonstrasidemonstrasi mengajarmenurut metode-metode yang baru, fieldtrip, kunjungan-kunjungan ke sekolah-sekolah di luar daerah dan persiapanpersiapan khusus untuk tugas-tugas baru.

Dari beberapa ulasan tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa inservice training merupakan sarana/program/strategi untuk mengadakan perubahan ke arah yang lebih maju dan upaya pengembangan skill guru dalam proses pembelajaran yang mengarah pada profesionalitas individu.[62]

Agar supaya *inservice training* berhasil dalam upaya peningkatan mutu guru, maka guru-guru harus diberi kekuasaan lebih besar untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka inginkan dengan didasarkan pada komitmen untuk mengembangkan budaya mutu bagi sekolah.

2. Sertifikasi guru

Guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia, Oleh sebab itu, diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Untuk menguji kompetensi tersebut, pemerintah menerapkan sertifikasi bagi guru khususnya guru dalam jabatan. Penilaian sertifikasi dilakukan secara portofolio.

IAIN PURWOKERTO

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen).

Adapun tujuan diadakannya sertifikasi guru adalah sebagai berikut:

---

[62] Usmara, A. (ed). (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books Hal 162

a. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran
b. Meningkatkan profesionalisme guru
c. Mengangkat harkat dan martabat guru

Sedangkan manfaat diadakannya sertifikasi guru adalah melindungi profesi guru dari praktik-praktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi guru.

3. Supervisi Pendidikan

Supervisi menurut Burton dalam Sagala adalah upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru mampu membantu para siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.[63] Supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Secara general supervisi dapat dimaknai atas dasar keseluruhan aktivitasnya yang dilakukan secara individu maupun kelompok sesuai dengan tujuan masing-masing terhadap personel, kelompok ataupun terhadap suatu program dalam berbagai bidang kependidikan .[64]

Adapun rangkaian kegiatan supervise pendidikan dapat dikelompokkan empat tahap kegiatan sebagai berikut:

a. Penelitian terhadap keadaan guru/orang yang disupervisi dalam menjalankan tugas-tugasnya.
b. Penilaian (evaluation) yakni penafsiran tentang keadaan guru atau orang yang disupervisi, baik mengenai kekurangan atau elemahan kelemahannya, berdasarkan data hasil penelitian.
c. Perbaikan (improvement) yakni memberikan bimbingan dan petunjuk untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan guru, serta mendorong pengembangan kebaikan-kebaikan atau kelebihan setiap guru yang

IAIN PURWOKERTO

[63] Syaiful Sagala, "*Administrasi Pendidikan Kontemporer"*, (Bandung: Alfabeta, 2002), hal 230.

[64] Richard A. Gorton, "*School Administration (challenge and opportunity for leadership",* (USA: Wm. C Brown Company Publishers, 1977), hal 207

disupervisi. Usaha mengatasi kesulitan dan kelemahan itu harus dilakukan oleh guru yang bersangkutan.

d. Pembinaan yakni kegiatan menumbuhkan sikap yang positif pada guru atau orang yang disupervisi agar mampu menilai diri sendiri dan berusaha memperbaiki atau mengembangkan diri sendiri ke arah terbentuknya keterampilan dan penguasaan ilmu pengetahuan yang selalu up to date, aktual dan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan globalisasi.[65]

Adapun teknik pelaksanaan supervisi yang dapat diambil oleh seorang supervisor sesuai dengan kebutuhan, antara lain adalah dengan melalui rapat dan kunjungan kelas.[66]

Menurut Mulyasa teknik pelaksanaan supervisi menjadi 4 hal pokok, yaitu:

a. Diskusi kelompok, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan bersama guna memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan.
b. Kunjungan kelas, yaitu salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung, sehingga mengetahui segala hal yang berkenaan dengan pembelajaran secara langsung di lapangan, hal ini bisa diberitahukan sebelumnya atau juga bisa tidak dalam artian mendadak.
c. Pembicaraan individual, yaitu teknik bimbingan dan konseling yang sangat efektif guna mencapai profesionalitas para guru dan memecahkan berbagai masalah terutama yang berkenaan dengan pribadi para tenaga pengajar.
d. Simulasi pembelajaran, yaitu teknik supervisi yang berbentuk demontrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga

IAIN PURWOKERTO

[65] Hadari Nawawi. Hadari. "*Administrasi Pendidikan"*.(Jakarta: PT Gunung Agung, 1983) hal 112

[66] M. Daryanto, "*Administrasi Pendidikan"*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), hal 185-187

guru dapat menganalisa penampilan yang diamati sebagai introspeksi diri.

Adapun pendekatan dalam melakukan supervisi pendidikan yaitu ada dua, supervisi secara langsung (*klinikal/direct*) dan supervisi umum (*non direct*).[67]

4. Tugas belajar/studi lanjut

Tugas belajar atau studi lanjut merupakan pendidikan lanjutan bagi guru kejenjang pendidikan yang lebih tinggi baik magister dan doctoral agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam program tugas belajar:

a. Meningkatkan kualifikasi formal guru sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku secara nasional.
b. Meningkatkan kemapuan profesional para guru dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.
c. Menumbuhkembangkan motivasi para pegawai/guru daam rangka meningkatkan kinerjanya.[68]

Adapun sifat tugas belajar diberikan secara selektif, mengikat dan waktu penyelesaian studi terbatas. Artinya hanya mereka yang memenuhi persaratan tertentu yang dapat mengikuti program tugas belajar, seteleh selesai mengikuti pendidikan, peserta tugas belajar harus kembali melanjutkan tugas di instansi asal kecuali ada ketentuan lain, dan maksimal studi 30 bulan (5 semester) di luar negeri atau 24 bulan (4 semester) di dalam negeri.[69]

5. Penyediaan Fasilitas Penunjang (peningkatan layanan Perpustakaan dan penambahan koleksi)

LAIN PURWOKERTO

---

[67] E. Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi",* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), hal 111-112

[68] Ibrahim Bafadal, "*Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*" (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hal 56

[69] Iif Khoiru Ahmadi, "*Manajemen pengembangan profesionalisme pendidik di MI (studi kasus di MIJS Malang)"* (Tesis tidak diterbitkan. Malang: PPs UIN Malang, 2005), hal 24

Dalam paradigma manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas yang mencakup pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah, karena sekolah yang paling mengetahui secara pasti fasilitas yang paling diperlukan dalam operasional sekolah, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan bagi guru untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studinya masing-masing.

Menurut Mulyasa salah satu sarana peningkatan profesionalisme guru adalah tersedianya buku yang dapat kegiatan belajar. Sangat sulit rasanya meningkatkan profesionalisme guru jika tidak ditunjang oleh sumber belajar yang memadai. Pengadaan buku pustaka diarahkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran serta memenuhi kebutuhan peserta didik dan guru akan materi pembelajaran.[70]

Berdasarkan pendapat Mulyasa tersebut, kepala sekolah harus memperhatikan penyediaan sarana dan prasarana penunjang tersebut agar para guru bertambah wawasan dan mendapatkan sumber belajar yang banyak serta memadai, sehingga akan berdampak terhadap kualitas pembelajaran di sekolah.

6. Peningkatan Kesejahteraan Guru

Kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan, karena merupakan salahnsatu faktor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru.[71]

Seorang kepala sekolah seyogyannya harus memperhatikan kesejahteraan guru, agar guru tidak lagi direpotkan dengan mencari penghasilan tambahan guna membiayai hidup keluarga mereka. Dengan

IAIN PURWOKERTO

[70] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan mplementasi*" (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal 82

[71] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi"*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 78

memberikan tunjangan kesejahteraan guru yang memadai, kinerja guru akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja dan keprofesionalan guru di sekolah.

7. Revitalisasi organisasi profesi kependidikan

Organisasi profesi pendidikan seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok kerja madrasah merupakan wadah yang sangat bermanfaat bagi peningkatan profesionalisme guru di sekolah.[72]

Menurut Mulyasa, dengan MGMP, dan KKG dapat dipikirkan begaimana menyiasati padatnya kurikulum, memecahkan persoalan dan masalah yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran, dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta dapat menemukan berbagai variasi metode dan media pembelajaran. Dengan mengefektifkan MGMP, dan KKG, semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan.[73]

D. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kecakapan (*skill*) yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di madrasahnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditatapkan. Kompetensi manajerial kepala madrasah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pembinaan, pengembangan, hingga evaluasi terhadap seluruh bidang garapan lembaga madrasah yang bersangkutan. Bidang garapan

IAIN PURWOKERTO

---

[72] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi"*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 70

[73] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi"*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 70

lembaga pendidikan di madrasah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan madrasah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di madrasah tersebut seperti unit kantin, poliklinik, asrama siswa, koperasi, dan lain-lain. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kompetensi manajerial.

Secara spesifik kompetensi kepala sekolah tingkat SMP/MTs dalam bidang pengelolaan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif
2. Merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan)
3. Merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru
4. Mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan
5. Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan
6. Menilai kinerja tenaga kependidikan
7. Mengembangkan sistem pengupahan, reward, dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan
8. Melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karir
9. Memotivasi tenaga kependidikan
10. Membina hubungan kerja yang harmonis
11. Memelihara dokumentasi personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah
12. Mengelola konflik
13. Melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan
14. Memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan (Depdiknas).

Melihat kompetensi kepala madrasah diatas, bisa diambil kesimpulan bahwa Meningkatnya profesionalisme guru sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan. Dalam hal ini

IAIN PURWOKERTO

peningkatan produktifitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan profesionalisme guru di madrasah melalui aplikasi beberapa konsep dan teknik manajemen sumberdaya manusia.

Manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumberdaya manusia dalam kegiatan suatu.[74]

Adapun langkah-langkah peningkatan profesionalisme guru yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui aplikasi unsur/fungsi dari manajemen sumberdaya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru

   Perencanaan peningakatan profesionalisme guru/tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia (human resource planning) merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya organisasi (madrasah), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

   Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan dalam proses manajemen sumberdaya manusia, yaitu dengan menyusun rancangan sekitar guru madrasah. Perencanaan guru menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah. Dalam hal ini dirancang atas dasar *job analysis, job discription, job spesification*, dan *job evaluation*.[75]

   Adapun hal-hal yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah sebagai manajer dalam proses perencanaan guru antara lain: 1) berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh madrasah, 2) berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan dan berapa orang yang dibutuhkan pada setiap jenis keahlian, dan 3) upaya menempatkan mereka pada pekerjaan

LAIN PURWOKERTO

[74] Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 1.

[75] Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 82.

yang tepat untuk jangka waktu tertentu.[76]

Dalam merencanakan profesionalisme guru, para pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam hal ini kepala sekolah menurut Udin Syaifudin Sa'ud harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru harus berorientasi masa depan, karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan
b. Perencanaan peningkatan profesionalisme harus selalu memperhatikan masalah, kebutuhan (analisis kebutuhan/*need assesment*), situasi, dan tujuan (visi dan misi sekolah)
c. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru harus bersifat inovatif, kuantitatif dan kualitatif.
d. Perencanaan peningkatan profesionalisme harus kenyal dan responsive terhadap kebutuhan yang berkembang dimasyarakat (dinamis dan kontinyu).[77]

Perencanaan Tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan tenaga pendidikan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan.

IAIN PURWOKERTO

Oleh karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).

Informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang di butuhkan, dan juga akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan zaman.

---

[76] Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* hlm. 82.

[77] Udin Syaifudin Sa'ud. (at all), "*Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif",* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007) hal 12

Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan (guru) yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.[78]

Adapun mengenai tahapan-tahapan perencanaan sumberdaya guru dapat disimpulkan empat tahapan proses perencanaan yaitu:[79]

Tahap pertama, g*athering, analyzing, and forecasting supply and demand* data. Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktifitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis, dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan supply dan demand. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal dan eksternal, yang digali dari pengalaman masa lalu, pengamatan masa kini, dan prediksi kebutuhan masa depan.

Tahap kedua, *Estabilishing, human resource objective and policies*. Penetapan tujuan dan kebijakan sumberdaya manusia/guru harus berlandaskan tujuan dan kebijakan corporate yang jelas. Tujuan utama penetapan kebijakan dalam perencanaan sumberdaya manusia/guru adalah merancang kebutuhan jumlah dan kualifikasi yang handal dan memilliki kompetensi professional untuk mendukung tercapainya sasaran *corporate*/sekolah.

Tahap ketiga, human resource programming. Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen sumberdaya manusia/guru yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen yang qualified. Kegiatan meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan guru baru (mulai dari proses rekrutmen, seleksi, sampai pada penempatan), program perancangan kompensasi, pemberdayaan, pengembangan yang optimal (melalui pendidikan, pelatihan).

Tahap keempat, *human resource planning-controll and evaluation.*

IAIN PURWOKERTO

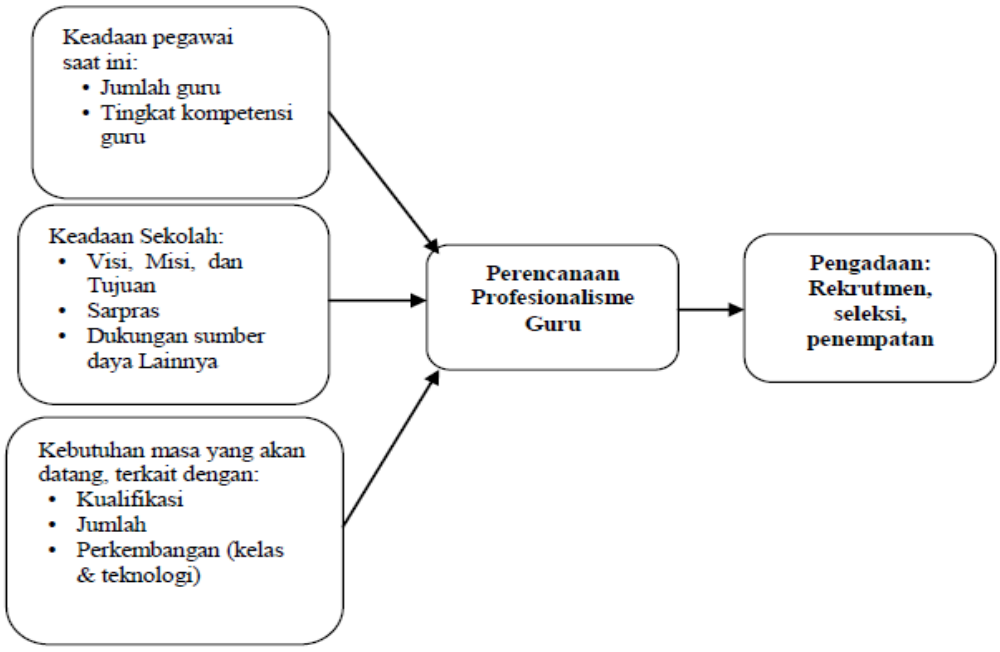
---

[78] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi"*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 152

[79] Randall Schuler S, "*Personal and Human Resource Management",* (Third Edition. United States Of America, tanpa penerbit, 1987), hal 62-78

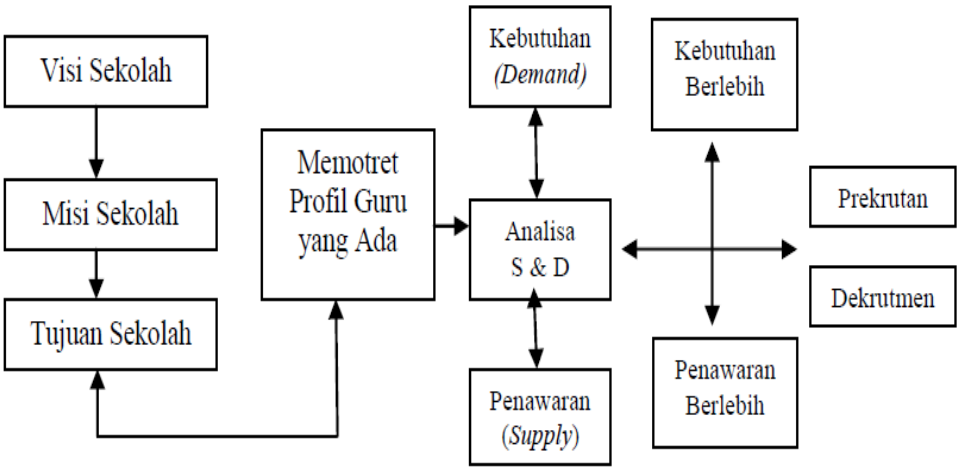
Pada tahap ini, kegiatan lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen guru yang sedang berjalan agar tetap pada jalurnya (on the right track). Berdasarkan hasil evaluasi dapat diketahui kondisi obyektif SDM organisasi yang kemudian dimanfaatkan sebagai feedback untuk merevisi kebijakan, disamping itu hasil evaluasi dapat digunakan sebagai basis feedforward, khususnya untuk menyusun perencanaan selanjutnya di masa yang akan dating.[80]

Secara skematik, dasar pertimbangan dan proses perencanaan sumberdaya guru di madrasah dapat diilustrasikan dalam diagram berikut:



Gambar 2. 2
Diagram Perencanaan Sumberdaya manusia/guru di sekolah

[80] Randall Schuler S, "*Personal and Human Resource Management",* (Third Edition. United States Of America, tanpa penerbit, 1987), hal 62-78



Gambar 2. 3
Proses Perencanaan Sumberdaya manusia/guru di Sekolah

Pengadaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan maka dilakukan kegiatan rekrutmen.[81]

Pengadaan ketenagaan adalah usaha yang dilakukan untuk mengisi jabatan tertentu yang masih kosong, baik akibat pembentukan unit baru yang menyebabkan timbulnya kegiatan yang memerlukan pelaksana-pelaksana, maupun sebagai akibat terjadinya mutasi atau pergantian pegawai mulai dari penerimaan, pengangkatan, dan penempatan yang selanjutnya masih dapat diperinci lagi menjadi langkah-langkah pengadaan yang lebih detail. Rumusan yang lebih teknis dan menurut pedoman umum administrasi kepegawaian dan lingkungan departemen Pendidikan dan Kebudayaan (P&K) sebagai berikut: "pengadaan pegawai adalah proses kegiatan yang mengisi formasi yang lowong mulai perencanaan, pengumuman pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan

IAIN PURWOKERTO

[81] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi"*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 153

menjadi pegawai negeri".[82]

Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan mengenai pengadaan guru, yaitu: analisis jabatan, sumber-sumber tenaga kerja dan seleksi.

George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Slamet mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan analisis jabatan adalah proses penyelidikan secara mendalam mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan. Analisis jabatan ini diperlukan untuk:

a. memperoleh gambaran mengenai segala macam karakteristik, fisik, mental, pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang harus dimiliki oleh seorang untuk menjalankan suatu jabatan dengan baik.
b. menyusun rencana pendidikan dan latihan yang perlu dilakukan dalam mengajarkan suatu pekerjaan pada pegawai baru.
c. memperoleh informasi unuk menilai jabatan, memperbaiki syaratsyarat pekerjaan, merencanakan organisasi, pemindahan, dan promosi.[83]

Seleksi dapat dilakukan dengan cara :

a. Persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi
b. Menyelenggarakan berbagai macam tes
c. Wawancara
d. Penelitian latar belakang pelamar
e. Evaluasi medis
f. Penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan, dan keterampilanpelamar.
g. Pengambilan keputusan, apakah lamaran diterima atau ditolak.
h. Dan harus berdasarkan mutu, dan sejalan dengan semangat otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan.[84]

IAIN PURWOKERTO

---

[82] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi"*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 153

[83] Slamet Saksono, "*Administrasi Kepegawaian:*. (Yogyakarta: Kanisius, 1997), hal 49-52

[84] E Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi"*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 129

2. Pengembangan Profesionalisme Guru

Yang dimaksud dengan pengembangan ketenagaan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi.

Usaha-usaha pengembangan itu melalui beberapa hal, di antaranya adalah: (1) pendidikan dan latihan (inservice training), pendidikan dan pelatihan adalah unsur utama dalam proses pengembangan pegawai (guru). Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk menerapkannya dimasa yang akan datang; (2) tugas belajar; (3) formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari semula; (4) pemindahan jabatan; (5) pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*), usaha-usaha lain dalam bentuk seminar, work shop, konferensi, rapat dinas dalam berbagai bentuk. Dalam hal ini perlu diperhatikan data mengenai rata-rata ijazah dan usaha promosi guru.[85]

Dalam pengembangan pegawai negeri sipil ada beberapa macam latihan jabatan, yaitu latihan pra jabatan (*preservice training atau presentry training)*, dan latihan dalam jabatan (inservice training). Latihan pra jabatan dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat umum dan khusus. Latihan pra jabatan yang bersifat khusus hanya diikuti oleh CPNS yang ditunjuk oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Sedangkan latihan pra jabatan yang bersifat umum adalah latihan yang diikuti oleh setiap CPNS yang baru diangkat.

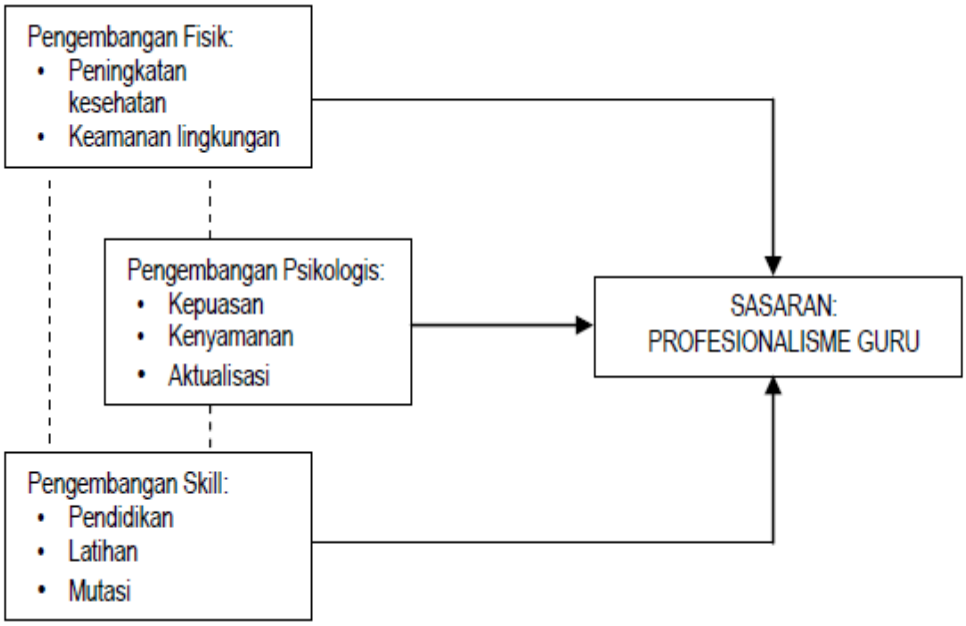
Latihan dalam jabatan terdiri dari latihan jabatan staf yang diberikan kepada para staf pimpinan atau para pembantu pimpinan, latihan jabatan lini yang diberikan pada para pimpian lini, dan latihan jabatan pimpinan yang diberikan kepada para pegawaiyang menduduki jabatan kepala dan wakil kepala kantor, biro dan sebagainya (Wursanto, 1988: 86).[86]

IAIN PURWOKERTO

[85] Sanusi Uwes, "*Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*", (Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm. 28.

[86] Wursanto, "*Manajemen Kepegawaian 2"*, (Yogyakarta: Kanisius, 1988), hal 86

Secara skematik dapatlah digambarkan sasaran dari pengembangan profesionalisme guru sebagai berikut:



Gambar 2. 4 Sasaran pengembangan Sumberdaya Guru

Dalam mengembangkan profesionalisme guru harus ada pemeliharaan, pemeliharaan ketenagaan ialah usaha-usaha untuk menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomi maupun *social psychologis* para guru. Yang termasuk dalam berbagai usaha pemenuhan kebutuhan tersebut di atas antara lain; gaji, tunjangan kesejahteraan, pemeliharaan kesehatan maupun keselamatan fisik dan mental pegawai, perlakuan yang adil dan wajar, penghargaan terhadap setiap prestasi, perwujudan semangat kekeluargaan, persaudaraan dan kerja sama.

Fungsi pemeliharaan/perawatan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan guru yang produktif dan professional. Perawatan dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya: perlindungan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja), kesejahteraan, pembagian kerja dan pemberdayaan kompetensi yang adil,

IAIN PURWOKERTO

dan perencanaan karir dan sebagainya.[87]

3. Penilaian Profesionalisme Guru

Sebagai seorang pekerja profesional misalnya guru akan menampakkan adanya ketrampilan teknis yang didukung oleh sikap kepribadian tertentu karena dilandasi oleh pedoman-pedoman tingkah laku khusus (kode etik) yang mempersatukan mereka dalam satu korps profesi. Pendidikan yang baik sebagaimana yang diharapkan modern dewasa ini dan sifatnya yang selalu menantang, adalah model pendidikan yang mengharuskan tenaga kependidikan dan guru yang berkualitas dan profesional. Setidaknya ada 7 (tujuh) ciri-ciri profesionalisasi jabatan guru yaitu :

a. Guru bekerja semata-mata hanya memberi pelayanan kemanusiaan bukan usaha untuk kepentingan pribadi;
b. Guru secara hukum dituntut memenuhi berbagai persyaratan untuk mendapatkan lisensi mengajar serta persyaratan yang ketat untuk menjadi anggota profesi keguruan;
c. Guru dituntut memiliki pemahaman serta keterampilan yang tinggi;
d. Guru dalam organisasi profesional memiliki publikasi yang dapat melayani para guru sehingga tidak ketinggalan bahkan selalu mengikuti perkembangan yang terjadi;
e. Guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, *workshop*, seminar, konvensi dan terlibat secara luas dalam berbagai kegiatan *in service training*;
f. Guru diakui sepenuhnya sebagai suatu karir hidup (*a live carier*) dan
g. Guru memiliki nilai dan etika yang berfungsi secara nasional maupun secara lokal.[88]

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan diatas, diperlukan sistem penilaian tenaga kependidikan secara transparan,

IAIN PURWOKERTO

[87] Tjutju Yuniarsih, dan Suwatno, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Bandung: Alfabeta, 2008), hal 85-86

[88] Oteng Sutisna, "*Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek dan Profesional*", (Bandung: Angkasa, 1983), hlm. 78.

objektif, dan akurat, adalah dilakukannya proses penelian atau pengontrolan. Penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan madrasah.[89]

Penilaian ketenagaan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (managerial penilaian ketenagaan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi). Fungsi *controlling* diarahkan untuk mengatur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Selain itu, penilaian khususnya terhadap guru harus dilakukan untuk memantau perkembangan profesionalisme guru dan untuk mempermudah meningkatkannya. Dalam hal ini Ronald T.C. Boyd (2002) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu: (a) untuk mengukur kompetensi guru dan (b) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (classroom needs), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala madrasah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.[90]

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator dalam hal ini adalah kepala sekolah atau pengawas sekolah) terlebih dahulu harus

IAIN PURWOKERTO

[89]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep,Strategi dan Implementasi* , hlm. 157

[90] Akhmad Sudrajat. (tt). *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah*. http://andalas-comunity.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial- kepala-madrasah.html

menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan : (1) keterampilan-keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah sebagai seorang evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Menurut Ronald T.C. Boyd (2002) ada beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya :

a. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*)

IAIN PURWOKERTO

b. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-cataan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauh mana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran , proses pengajaran dan testing (evaluasi).
c. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi.

Bahkan self evaluation akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.

Diantara format penilaian yang sering digunakan dalam melakukan penilaian terhadap perkembangan guru khususnya yang berstatus PNS oleh kepala sekolah adalah Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) yang sekarang menjadi nilai SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Format penilaian ini telah dibakukan dan berlaku bagi Pagawai Negeri Sipil (PNS). Dengan adanya penilaian itu, maka setiap guru akan mengetahui kelebihan dan kekurangannya, sehingga diharapkan dapat membangkitkan dorongan untuk melakukan perbaikan.[91]

Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan agar dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator : (a) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (b) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (c) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (d) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (e) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan.[92]

IAIN PURWOKERTO

E. Penelitian yang Relevan

Setelah mengkaji beberapa literatur, penulis mendapatkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang relevan dengan tema penelitian yang akan penulis teliti. Penelitian tersebut antara lain:

Pertama adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahmi (2003) dengan judul Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan

---

[91] Hendyat Sutopo, "*Manajemen Pendidikan*", (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001), hal 145

[92] Hendyat Sutopo, "*Manajemen Pendidikan*", (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001), hal 148

Profesionalisme Guru (Studi Kasus Di MAN 1 Malang).[93] Fokus penelitian tersebut mengkaji tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru, sedangkan fokus penelitian yang akan dikaji oleh peneliti adalah unsur-unsur manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Khoirul Camalia (2005)dengan judul Manajemen Pengembangan Kompetensi Pendidik (Studi Kasus Di SMA Unggulan Zainul Hasan Probolinggo).[94] Fokus penelitian tersebut mengkaji tentang manajemen pengembangan kompetensi pendidik secara umum, tidak dikaitkan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah. Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mengambil fokus tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Iif Khoiru (2005) dengan judul Manajemen pengembangan profesionalisme pendidik di MI (studi kasus di MIJS Malang).[95] Fokus penelitian tersebut mengkaji tentang manajemen pengembangan profesionalisme pendidik secara umum, tidak dikaitkan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah. Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mengambil fokus tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Siti Mardiyatul Jannah (2008) dengan judul Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi Multi Kasus Di MAN Tlogo Blitar Dan SMAN Talun Blitar).[96] Fokus penelitian tersebut mengkaji tentang manajemen pengembangan profesionalisme pendidik secara umum, tidak dikaitkan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah.

IAIN PURWOKERTO

---

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

[94] Camalia, Khoirul. (2005). *Manajemen Pengembangan Kompetensi Pendidik*. Tesis, tidak diterbitkan. Malang Program Pascasarjan UIN Malang

[95] Iif Khoiru Ahmadi. (2005). *Manajemen pengembangan profesionalisme pendidik di MI (studi kasus di MIJS Malang*). Tesis tidak diterbitkan. Malang: PPs UIN Malang

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

Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mengambil fokus tentang kompetensi.

F. Kerangka Berpikir

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami alur pikir dalam penelitian ini, berikut penulis paparkan kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

Dari kerangka berpikir di atas, digambarkan bahwa salah satu kompetensi manajerial kepala madrasah adalah Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan profesional. Ada beberapa indikator guru dikatakan profesional adalah memenuhi indikator kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

IAIN PURWOKERTO

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Penelitian ini berupaya untuk mengetahui dan menelaah tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya (alamiah). Hal ini sesuai dengan pendapat Denzin dan Lincoln yang mangatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.[97]

Menurut Donal Ary (2002), penelitian kualitatif memiliki enam ciri yaitu: (1) memperdulikan konteks dan situasi (*concern of context*); (2) berlatar alamiah (*natural setting*); (3) manusia sebagai instrumen utama (*human instrument*); (4) data bersifat deskriptif (*descriptive data*); (5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (*emergent design*) dan (6) analisis data secara induktif (*inductive analysis*).[98]

IAIN PURWOKERTO

Penelitian kualitatif menurut Muhajir (1988) setidak-tidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu kebenaran empirik senual, empirik logik teoritik, empirik etik, dan kebenaran empirik transendental. Kemampuan dan pemaknaan manusia atas indikasi empirik manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut. Menurut Williams penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti

[97] Lexy J. Moloeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 5.

[98] Donal Ary. *An Invtation to Research in Social Education*. (Baverly Hills: Sage publication, 2002), hlm. 424-425.

yang tertarik secara alamiah.[99]

Selanjutnya mengenai penelitian kualitatif menurut Marriam dan Simpson (1984) dalam buku Sardjan terdapat enam jenis, yaitu: (1) etnografi; (2) studi kasus; (3) grounded teori; (4) interaktif; (5) ekologi dan (6) future.

Dari enam rancangan penelitian tersebut yang dipergunakan peneliti dalam penelitian adalah studi kasus (*case study*) yang menurut Bogdan (1982) adalah suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci suatu latar atau suatu subyek atau suatu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu. Menurut Donal Ary studi kasus adalah: "*In case study the investigator attemp to examine an individual or unit in depth. The investigator tries to discover all the variables that are important in the history or development of the subject*".[100]

Tentang jenis dan ragam studi kasus menurut Lingfood (1978) yang dikutip oleh Maidatul Jannah dalam penelitiannya menyebutkan terdapat tiga macam studi kasus, yaitu studi kasus tunggal, studi multi kasus dan studi kasus perbandingan. Studi ini menggunakan studi kasus untuk mendiskripsikan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan menggunakan latar penelitian di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas.

IAIN PURWOKERTO

B. Latar Seting Penelitian

Fokus penelitian ini adalah tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru, baik pada aspek perencanan, pelaksanaan maupun evaluasinya.

Kompetensi manajerial atau pelaksanaan proses manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme

---

[99] Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1988), hlm. 118.

[100] Donal Ary, *An Invtation to Research in Social Education*, hlm. 424-425

guru merupakan gejala sosial (*social action*) yakni interaksi antara kepala madrasah, para guru dan seluruh civitas akademika madrasah. Sehingga dalam konteks ini peneliti memahami proses tersebut dengan menggunakan sudut pandang persepsi emik, yang menurut Moeleong adalah suatu pendekatan yang berusaha memahami suatu fenomena yang berangkat dari titik dalam (internal atau domestik). Sasaran studi ini adalah perilaku atau tindakan-tindakan, kebijakan-kebijakan yang dipergunakan dan diambil oleh kepala madrasah dalam mengelola dan meningkatkan profesionalisme guru.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka pendekatan penelitian kualitatif yang sesuai adalah fenomenologik naturalistik. Penelitian fenomenologi menurut Moeleong bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu. Penelitian ini memahami fenomena-fenomena yang terjadi yaitu, pertama, perencanaan yang dilakukan oleh kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dalam meningkatkan profesionalisme guru, kedua adalah pengembangan yang dilakukan oleh kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dalam meningkatkan profesionalisme guru, dan ketiga adalah evaluasi yang dilakukan oleh kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dalam meningkatkan profesionalisme guru.

IAIN PURWOKERTO

C. Objek dan Subjek Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.[101] Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian adalah Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Ma'arif Nu 1 Kemranjen, Banyumas. Adapun fokus kajian pada Kompetensi Manajerial Kepala

[101] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm.96.

Madrasah yakni dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap peningkatan profesionalisme guru.

2. Subjek penelitian

Subyek penelitian adalah suatu benda, hal atau orang, tempat melekatnya pada data penelitian atau variabel penelitian yang dipermasalahkan.[102] Adapun yang menjadi subyek dalam penelitian ini, sebagai berikut :

a. Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Dalam hal ini penulis menggali informasi dan data kepada Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen di antaranya berkaitan dengan sejarah dan perkembani MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, bagaimana pihak MA Ma'arif NU 1 Kemranjen khususnya kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen tentang Kompetensi manajerial untuk meningkatkan profesionalisme guru

b. Tenaga Pendidik Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Dalam hal ini penulis menggali informasi dan data dari semua Tenaga Pendidik MA Ma'arif NU 1 Kemranjen di antaranya berkaitan dengan tugas Tenaga Pendidik, bagaimana dalam melaksanakan pembelajaran yakni dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, bagaimana profesionalisme Tenaga Pendidik nya.

c. Tenaga Kependidikan Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Dalam hal ini penulis menggali informasi dan data dari semua Tenaga kependidikan MA Ma'arif NU 1 Kemranjen di antaranya berkaitan dengan tugas Tenaga kependidikan, bagaimana dalam melaksanakan administrasi kemadrasahan yakni dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi

IAIN PURWOKERTO

[102] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Bina Aksara, 2002), hlm.18.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi Terlibat

Observasi berasal dari bahasa latin yang berarti memperhatikan dan mengikuti, memperhatikan dan mengikuti dalam arti mengamati dengan teliti dan sistematis sasaran perilaku yang dituju. Menurut Cartwright yang dikutip dalam Haris Herdiansyah (2010) mendefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu.[103]

Definisi lain observasi adalah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis. Inti dari observasi ialah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai.

Pengamatan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana peranan kepala MA MA'arif NU 1 Kemranjen dalam meningkatkan profesionalisme guru di MA MA'arif NU 1 Kemranjen.

2. Wawancara Mendalam

Dalam penelitian kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Menurut moleong, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Definisi lain dari wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu.[104]

Wawancara ditujukan kepada kepala madrasah dan guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

IAIN PURWOKERTO

[103] Haris Herdiansyah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Salemba Humanika, 2002), hlm. 131.

[104] Lexy J Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 12

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain oleh subjek. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.[105]

Dengan metode ini, peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga penulis dapat memperoleh catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian seperti: gambaran umum madrasah, struktur organisasi madrasah dan personalia, keadaan guru dan peserta didik, catatan- catatan, foto-foto dan sebagainya. Metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang belum didapatkan melalui metode observasi dan wawancara.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah ihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data,manata membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesiskan, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.[106]

Secara umum, langkah-langkah menganalis data adalah sebagai berikut:

IAIN PURWOKERTO

[105] Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif. 143.*

[106] RC Bogdan dan SK Biklen, *Qualitative Research for Educational to theory and methods.* (London; Allyn and Bacon. Inc, 1992), hlm. 145.

1. Penyajian Data

   Penyajian data dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan masih dalam bentuk data sementara untuk kepentingan penelti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat, sehingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya maka akan bisa dilanjutkan pada tahap pemeriksaan kesimpulan-kesimpulan sementara. Akan tetapi jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan melainkan harus dilakukan reduksi data kembali.

2. Reduksi Data

   Reduksi data merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikannya, sehingga kesimpulan akhir dapat dirumuskan, menseleksi data secara ketat, membuat ringkasan dan rangkuman inti, merupakan kegiatan-kegiatan mereduksi data. Dengan demikian reduksi data ini akan berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung.

3. Penarikan Kesimpulan

   Penarikan kesimpulan dimaksudkan untuk memberi arti atau memaknai data yang diperoleh, baik melalui observasi, wawancara maupun dokumentasi.[107]

   Analisis data dilakukan setelah data terkumpul melalui suatu siklus yang bersifat interaktif antara peneliti dan data-data yang diperoleh di lapangan.

IAIN PURWOKERTO

[107] M.B.Miles dan A.M. Huberman, *Qualitatif Data Analysis*. (Jakarta: UI Press, 1994), hlm. 23.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Temuan dalam penelitian ini didapatkan dari hasil wawancara, studi dokumentasi dan observasi lapangan. Wawancara dilakukan bersama Narasumber Ernawati, S.Ag., M.Pd selaku kepala madrasah, Narasumber Endang Purwanti, S.Pd, Eli Sukmawati, S.Pd, Rosidah, S.Ag, dan Tritono Basuki, S.Pt selaku guru. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen yang dimiliki sekolah terkait manajerial di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen. Observasi lapangan dilakukan dengan melihat kondisi nyata di lokasi penelitian. Data yang didapatkan dari hasil wawancara, studi dokumentasi, dan observasi lapangan saling mengkonfirmasi satu sama lain. Dengan demikian, dihasilkan kesimpulan yang valid berdasarkan data yang didapatkan.

1. Profil MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

   Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas merupakan lembaga pendidikan yang terletak di Desa Sirau, Kecamatan Kemranjen, Kabupaten Banyumas. MA Ma'arif NU 1 Kemranjen memiliki sejarah yang panjang. Sekitar tahun 1940-an di Desa Sirau berdiri lembaga pesantren yang diasuh oleh K.H. Mukri. Pesantren ini juga turut aktif dalam usaha untuk mengusir penjajah bahkan sempat digunakan untuk markas tentara Indonesia.

   Pada tahun 1959 salah satu menantu K.H. Mukri, yaitu Ubaidi Usman memiliki gagasan untuk memajukan pesantren. Gagasan tersebut adalah dengan mengadakan pendidikan formal berbentuk Pendidikan Tsanawiyah berbasis pesantren. Kemudan, sekitar tahun 1959 didirikanlah Pendidikan Tsanawiyah berbasis pesantren dengan sistem pengajaran tradisional. Pada tanggal 01 Februari 1962 Tsanawiyah berbasis pesantren berganti nama menjadi Madrasah menengah Pertama (MMP), kemudian berganti nama menjadi Madrasah Mu'allimin.

IAIN PURWOKERTO

Pada tahun 1965 Madrasah Mu'allimin berganti menjadi PGA Mu'allimin 6 tahun, dan pada tahun 1979 PGA Mu'allimin 6 tahun berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Mu'allimin dan Madrasah Aliyah (MA) Mu'allimin. Perubahan ini mengikuti kebijakan pemerintah bahwa dalam satu kabupaten hanya boleh ada satu PGA, sehingga yang dipertahankan adalah PGA Negeri Purwokerto. Mengingat pada saat itu tenaga pengajar sudah cukup banyak, akhirnya pada tahun 1999 Madrasah Aliyah (MA) Mu'allimin berubah menjadi Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas.

Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas sedang mencoba untuk mengadakan berbagai penyesuaian dan perombakan termasuk dibidang kurikulum serta fasilitas pendidikan dalam rangka mengikuti perubahan zaman. Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas yang pada awalnya merupakan Madrasah Aliyah yang bersifat umum, saat ini berfokus pada wawasan ketrampilan. Adapun yang dimaksud dalam hal ini mencakup dua bidang keilmuan. Pertama, trampil dalam mengaplikasikan ajaran Islam termasuk praktek peribadatan yang bersifat ritual. Kedua, trampil dalam bidang teknologi informatika, yaitu penguasaan komputer sebagai bekal bagi siswa agar mampu berkompetisi di dunia global.

IAIN PURWOKERTO

MA Ma'arif NU 1 Kemranjen pada tahun 1985-1997 dipimpin oleh K.H. Ubaidi Usman, tahun 1997-2017 oleh K.H. Ahmad Ridlo, S. S. M. Pd. I, dan pada tahun 2017-sekarang oleh Ernawati, S. A.g., M. Pd. Pada Tahun Pelajaran 2021/2022 MA Ma'arif NU 1 Kemranjen memiliki 144 jumlah siswa aktif.

Adapun Visi, Misi, dan Tujuan lembaga MA Ma'arif NU 1 Kemranjen adalah sebagai berikut:

a. Visi

   Membentuk insan-insan yang berakhlakul karimah, berilmu amaliah beramal ilmiah, unggul dalam prestasi menuju kemandirian.

b. Misi

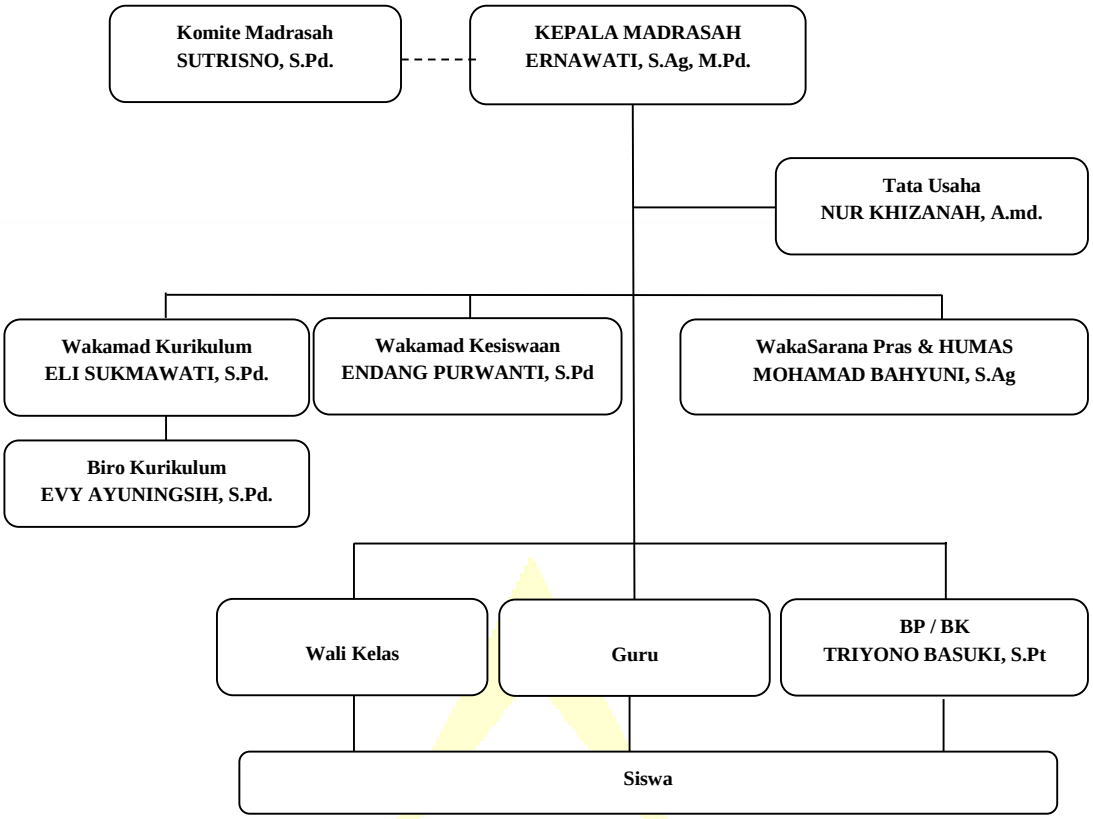
1) Memberikan keteladanan pada siswa dalam bertindak, berbicara, dan berkomunikasi dengan sesama secara sopan santun dan berakhlaqul karimah.
2) Menumbuhkembangkan pengetahuan dan penghayatan serta pengamalan ajaran Islam sehingga terbentuk insan-insan yang memiliki keshalehan diri dan sosial.
3) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan efektif sehingga siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
4) Menyiapkan siswa supaya memiliki ketrampilan, pengetahuan dan teknologi.
5) Menumbuhkan sikap kreatif dan inovatif melalui karya nyata sehingga memunculkan sikap kemandirian.

c. Tujuan

1) Mempersiapkan siswa yang berakhlaqul karimah.
2) Mempersiapkan siswa yang memiliki keshalehan diri dan sosial.
3) Mempersiapkan siswa supaya memiliki ketrampilan dan pengetahuan serta teknologi.
4) Mempersiapkan siswa yang memiliki kompetensi sehingga unggul. dalam prestasi dan mampu berkompetisi di dunia global.
5) Mempersiapkan siswa yang memiliki kemandirian.

IAIN PURWOKERTO

Adapun struktur organisasi di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas pada Tahun Pelajaran 2021/2022 adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi

MA Ma'arif NU 1 Kemranjen memiliki beberapa sarana dan pra-sarana dalam menunjang pelaksanaanya pembelajaran sekolah, antara lain sebagai berikut :[108]

IAIN PURWOKERTO

Tabel 4.1. Sarana dan prasarana

No.	Nama Barang	Jumlah	Volume	Buku	Jumlah
1.	Kelas/teori	6	432	Judul Buku	155
2.	Lab. Komputer	1	81	Juml. Buku	2125
3.	Lab. Bahasa	0	0		
4.	Perpustakaan	1	56		
5.	Kepala Sekolah	1	20		
6.	Guru	1	80		

[108] Dokumentasi MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

7.	TU	1	56		
8.	Musholla	1	40		
9.	Kamar mandi/WC	4	56		
10.	Gudang	1	42		
11.	UKS	1	9		
12	BK	1	9		

Sumber: Dokumen MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Menyimak table 4.1 di atas, dapat dilihat dengan jelas bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki adalah berupa ruang kelas 6 buah (842 m^2), laboratorium komputer 1 buah (81m^2), ruang perpustakaan 1 buah (56m^2), ruang kepala sekolah 1 buah (20m^2), ruang guru 1 buah (80m^2), ruang TU 1 buah (56m^2), mushalla 1 buah (40m^2), kamar mandi/WC 4 buah (56m^2), gudang 1 buah (42m^2), ruang UKS 1 buah (9m^2). Sedangkan buku yang dimiliki perpustakaan sebanyak 2125 buah, yang terdiri tidak kurang dari 155 judul.

Untuk mengetahui kualitas dan kuantitas tenaga edukatif dan tenaga administratif dapat dilihat pada tabel dibawah:[109]

LAIN PURWOKERTO

Tabel 4.2. Keadaan tenaga edukatif dan tenaga administratif

No.	Sumber Daya	Tenaga Pendidikan						Jumlah
		SLTA	D1	D2	D3	S1	S2	
1	Guru Tetap	-	-	-	-	12	2	14
2	Guru tidak tetap	-	-	-	-	2	-	2
3	Pegawai Tetap	3	-	-	1	2	-	6
4	Pegawai tidak tetap	-	-	-	-	-	-	-

[109] Dokumentasi MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

	Jumlah	3	-	-	1	16	2	22
	Prosentase	13%			5%	73 %	9%	100%

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari tingkat pendidikan, kualitas tenaga edukatif maupun tenaga administrative sudah cukup memadai untuk ukuran MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas, di mana yang berpendidikan strata du (S2) ada 2 orang atau 9 %, S1 ada 16 orang atau 73 %, D3 ada 1 orang atau 5 %, SLTA ada 3 orang atau 13 %.

Berkaitan dengan peserta didik di MA Ma'arif NU 1 Kebasen, rinciannya adalah sebagai berikut:[110]

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

No	Tahun Pelajaran	Pendaftar			Diterima		
		L	P	Jml	L	P	Jml
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2017/2018	67	70	137	64	60	124
2	2018/2019	65	80	145	63	75	138
3	2019/2020	66	83	149	60	72	132
4	2020/2021	73	85	158	72	73	145
5	2021/2022	77	89	166	62	82	144

Sumber: Dokumen MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Menyimak tabel 4.3 tersebut di atas ternyata jumlah peserta didik dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, baik dari jumlah pendaftar maupun jumlah yang diterima. Ada beberapa faktor yang menjadi penyebab meningkatnya jumlah peserta didik yang mendaftar ke MA

[110] Dokumentasi MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

IAIN PURWOKERTO

Ma'arif NU 1 Kebasen. Disamping sarana prasarana/fasilitas yang kian memadai, jenis kegiatan yang terus dikembangkan, serta prestasi dalam berbagai kegiatan dan kejuaraan yang sering diraih.

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

   a. Perencanaan yang Dilakukan Kepala Madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

      Berdasarkan data hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa perencanaan yang dilakukan kepala sekolah berlandaskan visi, misi, dan tujuan sekolah yang sudah direncanakan dan ditetapkan serta melibatkan para guru dapat mempermudah mencapai tujuan. Berdasarkan hasil wawancara, untuk mengawali perencanaan, Kepala Madrasah melakukan analisis kebutuhan. Berikut adalah keterangan dari Narasumber Ernawati, S.Ag, M.Pd selaku kepala madrasah terkait analisis kebutuhan:

      > "kita menganalisis, pertama kita menggunakan SWOT. Kita meliat kekuatan kita apa, peluang yang dimiliki kita apa, kelemahan kita apa, dan hambatan kita apa….".[111]

      Dalam wawancara kepada guru, juga membenarkan pernyataan Kepala madrasah terkait analisis kebutuhan. Sebagai tambahan, Narasumber menyampaikan sebagai berikut:

      > "ya, menyampaikannya pada waktu rapat guru. Apa saja yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan". [112]

      Berdasarkan hasil studi dokumentasi, peneliti menemukan bahwa Kepala Madrasah juga mendokumentasikan seluru database sekolah seperti data guru, karyawan, sarana dan prasarana, pembagian beban kerja/tanggung jawab guru, dan lain sebagainya.

IAIN PURWOKERTO

[111] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[112] Hasil wawancara kepada Narasumber Eli Sukmawati, S.Pd (Guru MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

Jumlah tenaga pengajar yang hanya memiliki jabatan sebagai guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas adalah 17 orang. Namun, jika dihitung secara keseluruhan dengan jumlah pengajar yang merangkap jabatan lain adalah 21 orang. Adapun jumlah guru dan karyawan secara keseluruhan adalah 27 orang. Berikut tabel data guru dan karyawan di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas:[113]

Tabel 4.4 Data Guru dan Karyawan

No	Nama Lengkap	Jabatan
1	Ernawati, S.Ag.,M.Pd	Kepala Madrasah
2	H.Ahmad Ridho, S.S.M.Pd.I	Guru
3	Eli Sukmawati, S.Pd	Waka Kurikulum
4	Endang Purwanti, S.Pd	Waka Kesiswaan
5	Rosidah, S.Ag	Ka.Perpustakaan
6	Triyono Basuki, S.Pt	Guru BK/Guru
7	Agus Priyanto, S.Sos	Guru/Wali Kelas
8	Moh.Bahyuni, S.Ag	Waka Humas Sarpras/Pembina Pramuka
9	Suwatman, S.H	Guru/Wali Kelas
10	Drs.H.Sumono	Guru
11	Fatchul Amin, S.Ag	Guru
12	Wahyun Nasyithoh, S.Pd.I	Guru

IAIN PURWOKERTO

[113] Dokumentasi MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

13	Khanatus Sa'diyah, S.Pd	Guru
14	Tuti Maesaroh, S.E	Guru/Wali Kelas
15	Evy Ayuningsih, S.Pd	Guru/Wali Kelas
16	Moh.Maklum, S.Ag	Guru
17	Dyah Retnowati, S.Pd	Guru
18	Tri Mulyani, S.Pd	Guru
19	Nur Khizanah, A.Md	Ka.Tata Usaha
20	Nurul Latifah, S.Pd	Bendahara Bos/Guru
21	Ahmad Reza, S.Kom	Staff TU/Guru
22	Wiwit Hafidzoh	Bendahara Komite
23	Hudzaefah	Pustakawan
24	Sugiri	Penjaga Madrasah
25	Asrie Kumala Dewi, S.Pd	Guru
26	Istiqomah, S.Pd	Guru
27	Rojikin, S.Sos	Staff TU

Sumber: Dokumen MA Ma'arfi NU 1 Kemranjen, Banyumas

Dalam menentukan jumlah guru yang sesuai dengan kebutuhan madarasah, Kepala Sekolah menggunakan rumus. Adapun rumus berikut adalah "(JJM Kurikulum (jumlah jam mengajar kurikulum) X jumlah rombel) + ((jumlah jam mengajar tugas tambahan): 24)". Berikut keterangan dari Narasumber :

IAIN PURWOKERTO

> "Pakai rumus. Rumusnya itu JJM Kurikulum (jumlah jam mengajar kurikulum) dikali jumlah rombel ditambah jumlah jam mengajar tugas tambahan, kemudian dibagi 24...."[114]

b. Pelaksanaan Hasil Perencanaan Kepala Madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Setelah melakukan perencanaan, Kepala madrasah merealisasikan seluruh rencana yang sudah ditetapkan. Berdasarkan data hasil penelitian, adapun beberapa bentuk pelaksanaan yang dilakukan meliputi pengelolaan dan penyediaan fasilitas, pengadaan pendidikan dan pelatihan bagi guru, dan melibatkan guru dalam organisasi profesi.

Salah satu bentuk keterlibatan guru dalam organisasi profesi adalah melalui MGMP. MGMP maupun kelompok kerja guru (KKG) merupakan wadah atau organisasi para guru untuk melakukan kegiatan-kegiatan diantaranya adalah menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternative pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Narasumber Ibu Ernawati, S.Ag., M.Pd sebagai kepala sekolah mengungkapkan sebagai berikut:

> "Untuk mencapai kualitas pembelajaran yang optimal, mengatasi persoalan-persoalan yang timbul dalam proses pembelajaran di MA ini telah berhasil membentuk MGMP dan sudah berjalan dengan baik, MGMP disini bersifat internal dan eksternal".[115]

Dalam wawancara bersama Narasumber Ernawati, S.Ag., M.Pd, peneliti juga menemukan data bahwa terdapat program pendidikan dan pelatihan bagi guru. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah menggunakan skala prioritas agar program yang dilaksanakan dapat

LAIN PURWOKERTO

[114] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[115] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

tepat guna. Hal tersebut sebagaimana keterangan saat wawancara, antara lain sebagai berikut:

> "kita akan melihat pada kebutuhan yang emergency itu apa, yang kebutuhan penunjang apa, kemudian kita buat skala prioritas penggunaan anggaran dana yang dimiliki. Sebagai contoh kita mengadakan IHT, itukan sebagai kebutuhan. Kemudian, guru-guru perlu mengikuti pelatihan membuat kisi-kisi dan soal yang HOTS brarti kita kirim ke pelatihan-pelatihan. Kita juga bisa buat sendiri pelatihan, lokakarya juga kita ikuti. Pokoknya lokakarya, seminar, webinar, semua yang menunjang profesionalisme guru akan kita upayakan".[116]

c. Evaluasi yang Dilakukan oleh Kepala Madrasah di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen.

Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen melakukan langkah-langkah evaluasi melalui penilaian dan supervisi berdasarkan prosedur, format dan instrumen penilaian yang tepat dapat mempermudah mengetahui kondisi dan perkembangan guru secara obyektif. Dalam melakukan supervisi, kepala madrasah menggunakan teknik kunjungan kelas/perangkat pembelajaran, pembicaraan pribadi, dan diskusi kelompok. Sebagaimana disampaikan saat wawancara bersama Narasumber :

> "kita adakan supervisi, supervisi akademik. Nah, supervisi akademik meliputi supervisi mengajar seperti kunjungan kelas dan perangkat pembelajaran. Kan ada instrumennya itu, kita lengkapi. Jadi kalau berbicara perangkat pembelajaran itu silabusnya seperti apa, dan RPP seperti apa begitu".[117]

Hasil dari supervisi akademik ini yang kemudian nanti akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan tindak lanjut. Berdasarkan wawancara terhadap Narasumber , tindak lanjut yang diberikan adalah upaya perbaikan dan reward. Berikut adalah keterangan dari Narasumber :

---

[116] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[117] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

> "untuk hasil yang sudah bagus, kita beri reward, ada penghargaan untuk guru tersebut. Untuk yang masih perlu ditingkatkan, maka kita akan adakan pelatihan. Kemudian, kita modelnya langsung ya, setelah kita supervisi ternyata butuh masukan maka kita biasanya duduk bersama, menyampaikan evaluasinya secara transparan. Apa yang kurang dari yang dilakukan, kemudian diberi masukan bersama…".[118]

Dalam melakukan supervisi kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen adalah melakukan dengan cara langsung dan tidak langsung. Sasaran maupun aspek yang dievaluasi adalah kehadiran guru (presensi), kinerja guru, prestasi dan perkembangan siswa, catatan kelasdalam hal ini adalah tes harian, mingguan, bulanan hingga semesteran,silabus dan RPP guru.

Dalam mengevaluasi guru secara kelompok adalah diadakannya forum silaturrahmi para guru yang diikuti oleh kepala sekolah, pengawas pendidikan dan tenaga kependidikan secara bergiliran setian bulan untuk melakukan koordinasi dan pemecahan masalah yang ada.

Kepala madrasah menggunakan aspek penilaian saat melakukan evaluasi. Aspek penilaian tersebut didasarkan pada Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005, menjelakan kompetensi guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Hal tersebut disampaikan Narasumber E saat wawancara:

IAIN PURWOKERTO

> "Landasannya, sesuai dengan undang-undang yaitu landasan pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional".[119]

3. Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

   a. Kompetensi Pedagogik

      Kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan

---

[118] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[119] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengemambangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Berdasarkan data hasil wawancara, analisis kemampuan guru dalam memahami siswa di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh Narasumber , beliau menyampaikan :

> "kemampuan guru dalm mengelola interaksi belajar mengajar di kelas sudah cukup baik, Jika ada siswa yang membuat pelanggaran maka guru akan memberi teguran yang tegas, misalnya saat ada siswa yang tidak serius dalam pembelajaran siswa yang terlambat masuk kelas, tidak disiplin dan tidak bertanggungjawab dengan tugasnya. Kalau masih bisa ditolerir maka dinasehati dikelas, namun kalau tidak bisa ditolerir maka akan dilanjutkan ke wali kelas"[120]

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan kemampuan guru dalam mengelola interaksi belajar mengajar dikelas akan mempengaruhi kelas menjadi lebih kondusif. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan juga hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas.

Kemudian pernyataan narasumber juga dipertegas dengan peneliti memberikan pertanyaan yang serupa kepada guru matematika sekaligus Wakil Kepala Bidang Kurikulum Bapak Triyono Basuki selaku matematika mengatakan :

> "Saya tidak bisa melihat kursi depan kosong, sehingga siswa-siswa yang duduk dibelakang akan saya suruh pindah kedepan. Saya mengelolah tata letak ruang kelas seperti mengatur posisi tempat duduk siswa dan mempertimbangkan pencahayaan agar siswa dapat belajar dengan nyaman dikelas".[121]

Peneliti juga melakukan wawancara kepada kepala sekolah

IAIN PURWOKERTO

[120] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[121] Hasil wawancara kepada Narasumber Triyono Basuki, S.Pt (Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 1 September 2021

mengenai bagaimana kemampuan guru dalam perancangan dan pelaksanaan pembelajaran? Berikut keterangan Ibu Ernawati, S.Ag, M.Pd selaku kepala madrasah mengatakan :

> "Tidak semua guru mampu dalam merancang proses pembelajaran, ada juga guru yang sudah baik membuar rencana proses pembelajaran, ada juga yang masih perlu ditingkatkan dalam membuar rencana proses pembelajaran (RPP), Hal-hal yang harus dipersiapkan sebelum membuat RPP, yaitu dengan mempersiapkan seperti program semester, program tahunan, analisis silabus, penilaian, urutan penyajian materi setiap KD dan alokasi waktu pelaksanaannya disertai model, metode, dan media pembelajaran yang digunakan. Selain itu penilaian, program remedial juga harus dirancang. Setelah itu baru action di kelas"[122]

Kemudian peneliti memberikan pertanyaan yang serupa kepada guru matematika sekaligus Wakil Kepala Bidang Kurikulum Bapak Triyono Basuki selaku matematika mengatakan

> "Sebelum pelaksanaan pembelajaran terlebih dahulu saya akan melakukan analisis hubungan keterkaitan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dengan Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD), lalu setelah itu membuat silabus, menentukan IPK (Indikator Pencapaian Kompetensi), Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), membuat Kalender Pendidikan, Program Semester, Program Tahunan. Selanjutnya membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), yang substansinya mencakup Kompetensi Inti (KI), Kompetensi Dasar (KD), indikator, tujuan pembelajaran, urutan penyajian materi, kegiatan pembelajaran, pendekatan pembelajaran, model pembelajaran, metode pembelajaran, dan penilaian"[123]

Peneliti juga memberikan pertanyaan kepada Ibu Eli Sukmawati selaku guru matematika, mengatakan :

IAIN KUDUS

[122] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

[123] Hasil wawancara kepada Narasumber Triyono Basuki, S.Pt (Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 1 September 2021

> "Sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar terlebih dahulu saya mempersiapkan materi, strategi, maupun bahan ajar dengan baik. Untuk itulah setiap kali saya akan masuk kelas saya siapkan dan saya rancang apa yang akan saya sampaikan, bagaimana metode yang saya gunakan dan bagaimanaevaluasi yang akan sya lakukan nantinya. Tentunya mengacu pada ketentuan kurikulum yang ada"[124]

Hasil ini kemudian juga ditegaskan dalam wawancara guru Evi Ayuningsih, yang menyatakan bahwa:

> "Hal-hal yang harus dipersiapkan sebelum membuat RPP, yaitu dengan mempersiapkan seperti program semester, program tahunan, analisis silabus, penilaian, urutan penyajian materi setiap KD dan alokasi waktu pelaksanaannya disertai model, metode, dan media pembelajaran yang digunakan. Selain itu penilaian, program remedial juga harus dirancang. Setelah itu baru action di kelas"[125]

Selain itu guru Dyah Retnowati juga menyatakan hal yang hampir sama, bahwa:

> "Sebelum pelaksanaan pembelajaran terlebih dahulu saya akan melakukan analisis hubungan keterkaitan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dengan Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD), lalu setelah itu membuat silabus, menentukan IPK (Indikator Pencapaian Kompetensi), Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), membuat Kalender Pendidikan, Program Semester, Program Tahunan. Selanjutnya membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), yang substansinya mencakup Kompetensi Inti (KI), Kompetensi Dasar (KD), indikator, tujuan pembelajaran, urutan penyajian materi, kegiatan

IAIN PURWOKERTO

[124] Hasil wawancara kepada Eli Sukmawati, S.Pd (Guru Matematika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 8 September 2021

[125] Hasil wawancara kepada Narasumber Evy Ayuningsih, S.Pd (Guru Kimia MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 8 September 2021

> pembelajaran, pendekatan pembelajaran, model pembelajaran, metode pembelajaran, dan penilaian"[126]

Untuk mengetahui kompetensi pedagogik guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas, peneliti juga dalam wawancara memberikan pertanyaan, bagaimana kemampuan guru dalam melakukan evaluasi hasil belajar? Berikut keterangan Ibu Ernawati, S.Ag, M.Pd selaku kepala madrasah mengatakan :

> "evaluasi hasil belajar yang dilakukan secara bersama sama ada dua yaitu di pertengahan semester dinamakan Penilaian Harian Bersama dan di akhir semester dinamakan Penilaia Akhir Semester (PAS).[127]

Kemampuan guru dalam melakukan evaluasi hasil belajar sudah baik dilihat dari tingkat kualitas soal yang dibuat sudah sesuai

Bagaimana kemampuan guru dalam mengembangakan potensi siswa di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas? Berikut keterangan Ibu Ernawati, S.Ag, M.Pd selaku kepala madrasah mengatakan :

> "Cara mengenali potensi atau bakat yang pertama adalah dengan mengenali kebiasaan dan perilaku anak. Perilaku yang dilakukan anak ini banyak yang dilakukan atas dasar minat terlebih lagi jika perilaku itu dilakukan secara berulang-ulang. Oleh sebab itu guru di sekolah bisa memperhatikan segala aktivitas yang peserta didik lakukan untuk mengetahui potensi, bakat, dan juga minatnya"[128]

b. Kompetensi Kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Berdasarkan data hasil wawancara, tentang pertanyaan, sejauh ini bagaimana kepribadian guru, khususnya

---

[126] Hasil wawancara kepada Narasumber Diah retnowati, S.Pd (Guru Fisika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 8 September 2021

[127] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

[128] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

IAIN PURWOKERTO

dalam proses belajar mengajar? Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh Narasumber E, beliau menyampaikan :

> "ada beberapa guru yang memiliki kepribadian cukup baik, contohnya Ibu Eli selaku guru Matematika, beliau menurut saya mudah menyesuaikan diri dengan situasi kelas, beliau bisa dengan mudah mengubah suasana belajar dengan sesuai dengan kebutuhan psikologis siswa. Ada lagi Pak Suwatman, beliau guru yang humoris, periang dan dapat membangkitkan suasana belajar kembali segar, akan lebih berpeluang untuk dapat menyampaikan materi ajar dengan baik, dan akan lebih membuat para siswa senang belajar"[129]

Apakah terdapat kepribadian guru yang menyimpang? Narasumber E mengatakan :

> "Sejauh ini tidak ada"[130]

c. Kompetensi Profesional

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber E, tentang pertanyaan bagaimana pemahaman guru terhadap materi yang diampu? Beliau mengatakan :

> "kalau melihat hasil supervisi guru yang sudah saya lakukan, hampir setiap guru sudah menguasai materi yang diampu terutama untuk guru yang sudah senior dan sudah serifikasi guru. Disini sekitar 85% pendidikan guru sudah sesuai atau linier dengan mata pelajaran yang diampunya, sebagai contoh Ibu Tuti Maesaroh, beliau mengajar mata pelajaran Ekonomi, karena beliau latar belakang pendidikannya adalah sarjana Ekonomi.[131]

Nasarsumer Ibu Ernawati, S.Ag., M.Pd juga menjelaskan mengenai pertanyaan, bagaimana kemampuan guru dalam menggunakan sumber belajar dan media, beliau mengatakan :

---

[129] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

[130] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

[131] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

> "Media yang paling sederhana itu papan tulis. Lalu media canggih seperti LCD dan internet. Guru-guru disini sudah banyak yang terampil menggunakan media pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran dalam proses pembelajaran akan dapat mempermudah guru dalam menyampaikan materi dan menghemat waktu serta membuat guru lebih bersemangat dalam mengajar. Ada beberapa media pembelajaran yang kita miliki diantaranya alat peraga untuk memandikan jenazah, media pembelajaran visual seperti proyektor/LCD, gambar peta, globe. walaupun masih terbatas."[132]

Kemudian peneliti memberikan pertanyaan yang serupa kepada guru mata pelajaran sejarah juga Bapak Mohamad. Bahyuni , beliau mengatakan :

> "media yang saya gunakan biasanya proyektor, agar siswa lebih jelas untuk mempelari pelajaran yang saya sampaikan, siswa akan lebih antusias jika saya menggunakan media pembelajaran. Akan tetapi Saya tidak selalu menggunakan media pembelajaran di setiap pembelajaran, karena media yang tersedia di madrasah jumlahnya terbatas sehingga guru harus bergantian menggunakannya."[133]

Bagaimana metode pembelajaran yang sekarang digunakan oleh guru? Variatif atau monoton? Berikut keterangan dari narasumer E, mengatakan :

> "berdasarkan hasil supervisi yang saya lakukan, untuk metode yang digunakan oleh gur-guru kami sangat bervariatif, masing-masing guru mempunyai karakter dalam mengajar yang berbeda, tetapi ada beberapa metode yang

IAIN PURWOKERTO

[132] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[133] Hasil wawancara kepada Narasumber Mohamad Bahyuni, S.Ag (Guru Sejarah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

paling sering digunakan yaitu metode ceramah, metode diskusi"[134]

d. Kompetensi Sosial

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber Ibu Ernawati, S.Ag., M.Pd, tentang pertanyaan bagaimana kemampuan komunikasi guru terhadap rekan kerja? Beliau mengatakan :

> "Komunikasi interpersonal antar sesama rekan kerja di madrasah selalu mengupayakan adanya kesamaan kepentingan dan tujuan, bersdia menerima dan menyampaikan suatu gagasan atau ide-ide yang diharapkan mampu membangun keberdamaan individu dalam kelompok kerja madrasah yang guyub, kompak, dan serasi"[135]

Bagaimana guru melakukan komunikasi kepada siswa? Berikut keterangan dari narasumer , mengatakan :

> "Berdasarkan dari hasil supervisi yang saya lakukan, komunikasi berjalan dengan lancar antar guru dan siswa karena metode komunikasi di dalam ruang belajar juga memberikan keluwesan kepada siswa untuk berkomunikasi dengan guru sehingga siswa juga tidak merasa tegang".
>
> "Kalau dari saya sendiri komunikasi yang saya lakukan khususnya tiap hari senin saya berunding dengan siswa-siswa disini tentang keadaan kelas gimana mereka dapat menjaga kelas dan juga prestasi mereka dan saya tentunya memberikan masukanmasukan kepada mereka agar lebih dapat berprestasi lagi"[136]

Kemudian peneliti memberikan pertanyaan yang serupa kepada Ibu Endang Purwanti, S.Pd selaku Wakil Kepala Urusan Kesiswaan, mengatakan :

---

[134] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[135] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

[136] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

IAIN PURWOKERTO

> "Komunikasi yang saya lakukan dengan siswa pada saat di ruang belajar tentunya memberikan penjelasan terkait pembelajaran saat awal masuk kelas, menjelaskan teori-teori mata pelajaran yang dibawahkan, setelah itu komunikasi selanjutnya memberikan umpan balik antara guru dan siswa sehingga saya dapat mengetahui hal-hal apa yang belum dipahami oleh siswa terkait mata pelajaran yang saya bawakan".[137]

Pertanyaan yang serupa Bapak Suwatman selaku guru Olah raga, mengatakan:

> "Komunikasi yang saya lakukan saat di ruang belajar itu tergantung kondisi kelas terkadang komunikasi yang saya lakukan bersifat formil dan juga informal, seperti pada saat saya memberikan arahan dan nasehat kepada siswa saya harus bersikap formil namun pada saat di lapangan untuk mengetahui kondisi siswa saya saya harus berkomunaksi secara informil agar siswa juga lepas bebicara dengan saya agar saya bisa tahu keadaan siswa saya pada saat itu".[138]

Hasil wawancara dengan narasumber, tentang pertanyaan Bagaimana guru melakukan komunikasi kepada wali murid?

> "Komunikasi yang dilakukan guru dengan wali kelas yang sudah dilakukan yaitu menggunakan sosiaal media yaitu aplikasi whatsapp, diawal pembelajaran setiap wali kelas diminta untuk mengumpulkan data nomer WA wali murid untuk mempermudah komunikasi antara pihak madrasah dengan wali murid. Selain itu komunikasi bisa juga dilakukan dengan cara home visit atau guru mendatangi ke rumah wali murid, atau juga bisa dilakukan dengan cara pemanggilan orang tua wali murid ke madrasah"[139]

Berikut keterangan dari narasumer, mengenai pertanyaan

IAIN PURWOKERTO

[137] Hasil wawancara kepada Narasumber Endang Purwanti, S.Pd (Wakil Kepala urusan Kesiswaan MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

[138] Hasil wawancara kepada Narasumber Suwatman, S.H (Guru Olah Raga MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

[139] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

apakah pernah terjadi konflik sosial diantara guru?

> "Menurut saya, dimanapun di lingkungan kerja pasti kadang terjadi konflik sesama rekan kerja, termasuk di madrasah kita, juga pernah terjadi konflik antara sesama guru, biasanya terjadi karena guru kurang memahami job description atau uraian tugas-tugas jabatan.
> Untuk menyelesaikan konflik tersebut biasanya saya akan memanggil guru kita duduk bersama untuk menceritakan yang sebenernya terjadi, dan mencari solusi yang terbaik"[140]

4. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Berdasarkan data hasil wawancara, analisis kebutuhan di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dilakukan dengan teknik analisis SWOT dengan melihat kemampuan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang ada pada guru. Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh Narasumber :

> "kita menganalisis, pertama kita menggunakan SWOT. Kita meliat kekuatan kita apa, peluang yang dimiliki kita apa, kelemahan kita apa, dan hambatan kita apa. Sebagai contoh, ketika guru produk karya tulisnya itu minim sekali, padahal dia itu S1 dan sudah pernah setidaknya membuat karya ilmiah contohnya skripsi. Nah itu kan peluang, kemudian kita coba motivasi agar peluang itu benar-benar tumbuh dengan bagus. Kemudian, kita programkan untuk pelatihan karya tulis sehingga dari pelatihan itu akhirnya akan terproduksi karya tulis guru. Jadi, kita analisisnya berdasarkan analisis peluang, kekuatan, kelemahan, dan hambatan yang ada"[141]

Dalam wawancara terhadap guru, Narasumber Ibu Eli Sukmawati, S.Pd memberikan keterangan bahwa benar terdapat analisis kebutuhan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Narasumber memberikan keterangan sebagai berikut:

IAIN PURWOKERTO

[140] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

[141] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

> "ya, menyampaikannya pada waktu rapat guru. Apa saja yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan".[142]

Begitupun juga dengan Narasumber Ibu Rosidah, S.Ag, Bapak Triyono Basuki, S.Pt, dan Ibu Endang Purwanti, S.Pd yang memberikan keterangan yang sama. Kegiatan analisis kebutuhan disampaikan oleh kepala sekolah pada saat rapat guru berlangsung. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan guru. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah, salah satu contoh pelatihan yang diadakan dalam meningkatan kompetensi guru adalah pelatihan karya tulis.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti belum menemui proses rapat guru yang dilakukan dalam upaya analisis kebutuhan. Namun, hal ini hanya dikarenakan terdapat jadwal yang ditentukan untuk melakukan rapat. Peneliti tidak melakukan observasi tepat pada jadwal tersebut untuk meninjau bagaimana proses rapat guru dan analisis kebutuhan yang dilakukan. Meskipun demikian, dari keterangan yang didapatkan dari beberapa Narasumber Guru dan Kepala Sekolah sudah cukup untuk menggambarkan proses analisis kebutuhan.

Dalam melakukan perencanaan manajerial, Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen menjadikan visi misi lembaga sebagai landasan. Hal itu yang juga dijadikan sumber inspirasi dalam penyusunan program kerja. Berikut keterangan Narasumber :

> "iya betul, ketika kita ingin melakukan perencanaan manajerial, tentu kita berkiblat pada visi dan misi. Contohnya bagaimana ketika PBM ini diarahkan kepada visi misi kita "Membentuk insan-insan yang berakhlakul karimah, berilmu amaliah beramal ilmiah, unggul dalam prestasi menuju kemandirian". Nah kita berkiblat kearah itu, sehingga PBM diarahkan agar supaya bagaimana siswa memiliki akhlak karimah, ekstrakulikuler

[142] Hasil wawancara kepada Narasumber Eli Sukmawati, S.Pd (Guru Matematika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

> diarahkan kepada ekstra yang membentuk kemandirian, kemudian itu juga dijadikan sumber inspirasi program kerja Kepala Madrasah, Wakil Kepala, Wali Kelas, BP, TU, Perpustakaan….".[143]

Selain itu, dalam melakukan perencanaan manajerial Kepala Sekolah juga menjadikan Undang-Undang, Tujuan Pendidikan Nasional, Kebijakan Pendidikan Nasional, dan teori perencanaan sebagai landasan dalam perencanaan manajerial. Berikut keterangan Narasumber :

> "kalo landasan lain selain visi misi kita jelas menggunakan amanah undang - undang, kemudian kita juga berkiblat kepada tujuan pendidikan nasional. Itu perlu diterjemahkan kesana. Kebijakan pendidikan nasional, kemudian teori perencanaan. Itu juga dijadaikan landasan"[144]

Berdasarkan data hasil studi dokumentasi, jumlah tenaga pengajar yang hanya memiliki jabatan sebagai guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen, Banyumas adalah 17 orang. Namun, jika dihitung secara keseluruhan dengan jumlah pengajar yang merangkap jabatan lain adalah 21 orang. Adapun jumlah guru dan karyawan secara keseluruhan adalah 27 orang.

Berdasarkan data hasil wawancara, jumlah guru dan karyawan dikonfirmasi oleh Narasumber Ibu Ernawati, S.Ag., M.Pd selaku Kepala madrasah sesuai dengan data yang didapatkan dalam studi dokumentasi, yaitu 27 orang. Berikut keterangan saat wawancara:

> "Jumlah gurunya 21. Iya, total 21…."[145]

Dalam proses wawancara, para guru juga memberikan pernyataan yang sama dengan Kepala Madrasah.

IAIN PURWOKERTO

---

[143] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

[144] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

[145] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 6 September 2021

Dalam menentukan jumlah guru yang sesuai dengan kebutuhan madarasah, kepala madrasah menggunakan rumus. Adapun rumus berikut adalah "(JJM Kurikulum (jumlah jam mengajar kurikulum) X jumlah rombel) + ((jumlah jam mengajar tugas tambahan): 24)". Berikut keterangan dari Narasumber :

> "Pakai rumus. Rumusnya itu JJM Kurikulum (jumlah jam mengajar kurikulum) dikali jumlah rombel ditambah jumlah jam mengajar tugas tambahan, kemudian dibagi 24...." [146]

Dalam kesempatan wawancara kepada narasumber lain, teradapat dua pernyataan yang sama substansinya dengan pernyataan dari kepala madrasah. dalam wawancara bersama Narasumber Ibu Rosidah, S.Ag dan Narasumber Ibu Endang Purwanti, S.Pd, disebutkan bahwa dalam menentukan jumlah guru yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, Kepala Sekolah melakukan klasifikasi bidang pendidikannya. Berikut pernyataan Narasumber:

> "menentukan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikan" [147]

keterangan yang sama juga diberikan oleh Narasumber Ibu Endang Purwanti, S.Pd. Adapun keterangan dari Narasumber Ibu Eli Sukmawati, S.Pd dan Bapak Triyono Basuki, S.Pt memiliki kesamaan yaitu Kepala Madrasah akan merekrut jika belum terdapat guru dalam bidang tertentu. Berikut keterangan Narasumber :

IAIN PURWOKERTO

> "membuka lowongan pekerjaan jika belum ada guru mapel tertentu". [148]

Dalam proses wawancara, Narasumber Bapak Triyono Basuki, S.Pt juga memberikan keterangan serupa.

---

[146] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

[147] Hasil wawancara dengan Rosidah, S.Ag (Guru Al Quran Hadist MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

[148] Hasil wawancara dengan Eli Sukmawati, S.Pd (Guru Matematika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

Berdasarkan hasil studi dokumentasi yang dilakukan, beberapa guru memiliki lebih dari tanggung jawab seorang guru. Artinya, terdapat guru yang mengemban amanah tambahan selain mengajar siswa seperti Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan dsb. Berdasarkan data yang ditemukan, terdapat sebagian guru yang memiliki dua tanggung jawab. Peneliti tidak menemukan pembagian beban kerja berlebih dari data yang didapat. Dengan demikian, resiko over atau kelebihan beban kerja sangat minim. Hal tersebut juga dikonfirmasi oleh Narasumber Ibu Rosidah, S.Ag dalam proses wawancara bahwa tidak ada kelebihan beban kerja yang diberikan. Sebaliknya, Narasumber Ibu Rosidah, S.Ag, Ibu Endang Purwanti, S.Pd dan Ibu Eli Sukmawati, S.Pd mengatakan bahwa dalam mata pelajaran tertentu guru memiliki kelebihan beban kerja. Peneliti menyimpulkan bahwa beban kerja yang dimaksud lebih berorientasi kepada banyaknya tanggung jawab yang diemban oleh guru. Dengan demikian, beban kerja yang diberikan oleh Kepala Sekolah masih dalam batas wajar.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti juga tidak menemukan hal tersebut. Kondisi guru yang berada di lembaga dalam keadaan baik, tidak dalam kondisi tekanan kerja.

Terkait proses rekrutmen guru, peneliti juga melakukan pengumpulan data melalui studi dokumentasi dan wawancara. Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menemukan bahwa proses rekrutmen guru dilakukan ketika dibutuhkan tenaga pengajar tambahan. Proses rekrutmen biasanya dilakukan melalui penyampaian informasi di media sosial, kemudian dilakukan seleksi terhadap pendaftar. Dalam melakukan rekrutmen landasan yang digunakan hanya berdasarkan kebutuhan tenaga tambahan dalam mengajar. Berikut adalah hasil wawancara terhadap Narasumber :

IAIN PURWOKERTO

> "Informasi lowongan melalui media sosial, para pendaftar mengajukan surat lamaran. Untuk yang memenuhi syarat diberikan wawancara". [149]

Narasumber R dalam proses wawancara juga menyampaikan hal yang demikian. Berikut adalah wawancara dengan Narasumber :

> "membuat penguuman, pelamar memasukkan surat lamaran, kemudian mengadakan seleksi". [150]

Narasumber Ibu Endang Purwanti, S.Pd dan Bapak Triyono Basuki, S.Pt juga memberikan keterangan yang sama dalam proses rekrutmen guru yang dilakukan oleh MA Ma'arif NU 1 Kemranjen.

Peneliti berupaya untuk melakukan studi dokumentasi terhadap segala dokumen yang menjadi sumber informasi terkait proses rekrutmen. Data yang ditemukan adalah poster/pamflet publikasi yang berisi informasi proses rekrutmen pegawai. Dalam poster tersebut terdapat informasi mengenai kriteria, materi seleksi, dan berkas pendaftaran yang dibutuhkan. Poster yang ditemukan sudah cukup informatif karena teks dapat dengan jelas terbaca. Dapat disimpulkan dari proses yang dilakukan, Kepala Sekolah melakukan rekrutmen guru sesuai dengan kebutuhan.

Dalam kaitan dengan pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru, peneliti melakukan kajian dan pengumpulan data yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan, fasilitas penunang kompetensi guru, pemberian tugas belajar, dan penempatan guru pada jabatan yang lebih dari semula.

Berdasarkan data hasil wawancara, terkait pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Narasumber menjelaskan bahwa proses tersebut dilakukan sebagaimana dalam keterangan wawancara:

> "yang jelas kita programkan, tadi sudah saya sampaikan bahwa kita akan melihat pada kebutuhan yang emergency itu apa, yang kebutuhan penunjang apa, kemudian kita buat skala prioritas

IAIN PURWOKERTO

[149] Hasil wawancara dengan Eli Sukmawati, S.Pd (Guru Matematika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

[150] Hasil wawancara dengan Rosidah, S.Ag (Guru Al Quran Hadist MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

penggunaan anggaran dana yang dimiliki. Sebagai contoh kita mengadakan IHT, itukan sebagai kebutuhan. Kemudian, guru-guru perlu mengikuti pelatihan membuat kisi-kisi dan soal yang HOTS brarti kita kirim ke pelatihan-pelatihan. Kita juga bisa buat sendiri pelatihan, lokakarya juga kita ikuti. Pokoknya lokakarya, seminar, webinar, semua yang menunjang profesionalisme guru akan kita upayakan".[151]

Dari pernyataan Kepala Madrasah, pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dalam menunjang profesionalisme guru berasal dari internal dan eksternal. Pernyataan Kepala Madrasah menyebutkan bahwa terdapat pelatihan dapat juga berasal dari anggaran dana sekolah. Dalam mengadakan pendidikan dan pelatihan, Kepala Sekolah melakukan analisis terhadap skala priotitas. Kebutuhan yang paling mendesak bagi guru maka akan didahulukan dalam pelaksanaannya. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan bagi guru diarahkan oleh Kepala Sekolah agar tepat guna.

Para guru memberikan penguatan terhadap pernyataan Kepala Madrasah melalui proses wawancara. Pernyataan tersebut berupa konfirmasi bahwa pendidikan dan pelatihan sudah dilaksanakan agi guru. Berikut pernyataan Narasumber :

"diadakan workshop atau IHT di awal tahun pelajaran"[152]

Narasumber :

"kita melakukan kegiatan workshop, biasanya di awal tahun pelajaran".[153]

Narasumber :

"ada workshop atau IHT di awal tahun pelajaran".[154]

Narasumber :

IAIN PURWOKERTO

[151] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

[152] Hasil wawancara dengan Eli Sukmawati, S.Pd (Guru Matematika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

[153] Hasil Wawancara dengan Endang Purwanti, S.Pd (Wakil Kepala Madrasah Urusan Kesiswaan MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

[154] Hasil wawancara dengan Triyono Basuki, S.Pt (Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 1 September 2021

"mengikuti MGMP, mengadakan studi banding juga". [155]

Berdasarkan data hasil studi dokumentasi, peneliti juga menemukan dokumen terkait kehadiran guru dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dalam dokumen tersebut, tertulis pelatihan apa saja dan siapa saja yang terlibat dalam diklat tersebut. Beberapa diantaranya adalah pendidikan dan pelatihan teknis substantif tenaga kependidikan, pendidikan dan pelatihan peningkatan kualitas guru sosiologi antropolgi, pendidikan dan pelatihan kepala perpustakaan sekolah, pendidikan dan pelatihan prajabatan, pendidikan dan pelatihan teknis substansif ujian nasional matematika, dan pendidikan pelatihan teknis susbtantif kepala sekolah.

Selama observasi di lapangan, peneliti tidak menemukan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi guru. Hal tersebut dikarenakan jadwal dari pendidikan dan pelatihan yang tidak bersamaan dengan kedatangan peneliti. Namun, berdasarkan studi dokumentasi dan wawancara kepada pihak-pihak tersebut dapat diindikasikan bahwa pendidikan dan pelatihan di MA' Ma'arif NU 1 Kemranjen adalah benar dilaksanakan.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen berlandaskan analisis kebutuhan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Narasumber dalam wawancara. Berikut adalah keterangan dari Narasumber :

> "landasannya ya analisis kebutuhan, jadi apa yang dibutuhkan itu yang dijadikan tolak ukur bahwa itu harus dipenuhi"[156]

Narasumber EP, ES, R, dan TB mengkonfirmasi bahwa pendidikan dan pelatihan memang betul dilakukan atas dasar peningkatan profesionalisme guru.

IAIN PURWOKERTO

[155] Hasil wawancara dengan Rosidah, S.Ag (Guru Al Quran Hadist MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

[156] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 10 September 2021

Selain dari pendidikan dan pelatihan, MA Ma'arif NU 1 Kemranjen juga memiliki fasilitas yang dapat menunjang profesionalisme guru seperti koneksi internet yang memadai, laboratorium, perpustakaan, dan media pembelajaran yang tersedia. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah dalam wawancara. Berikut adalah keterangan dari Narasumber :

> "contohnya layanan internet yang memadai, kan menunjang. Apalagi guru sering browsing dan sekarang sedang PBM secara daring. Meskipun sekarang sudah mulai PTM terbatas. Kemudian laboratorium, media pembelajaran LCD dll, perpustakaan"[157]

Hal tersebut juga disampaikan oleh para guru. Salah satu narasumber, yaitu Narasumber Ibu Endang Purwanti, S.Pd memberikan keterangan sebagai berikut:

> "cukup memadai, diadakan IHT, ada lab. Komputer, perpustakaan, dan lain-lain".[158]

Hal serupa disampaikan oleh Narasumber Ibu Rosidah, S.Ag, Ibu Eli Sukmawati, S.Pd, dan Bapak Triyono Basuki, S.Pt bahwa fasilitas penunjang profesionalisme guru sudah cukup memadai. Dengan fasilitas yang tersedia, guru menyatakan sudah cukup terbantu.

Kemudian, guru diberikan tugas belajar seperti pendelegasian guru untuk mengikuti pelatihan, lokakarya, dsb. Hal tersebut disampaikan Narasumber E saat proses wawancara, antara lain sebagai berikut:

> "tugas belajar ya iya, misalkan kita mengirimkan guru untuk mengikuti pelatihan, seminar, lokakarya, DDWK, tapi sementara untuk memberikan studi lanjut memang belum…".[159]

Berdasarakan, wawancara kepada para guru juga memberikan keterangan bahwa pemberian tugas belajar hanya sebatas mengikuti

LAIN PURWOKERTO

---

[157] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[158] Hasil wawancara kepada Narasumber Endang Purwanti, S.Pd (Guru MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

[159] Hasil wawancara kepada Narasumber Ernawati, S.Ag. M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) Tanggal 30 Agustus 2021

pelatihan. Berikut kutipan kepada salah satu narasumber, yaitu Narasumber :

> "…sebatas mengikuti pelatihan".[160]

Meskipun saat observasi peneliti tidak menemukan adanya perlakuan pemberian instruksi kepala madrasah terhadap guru untuk mengikuti pelatihan, namun hal tersebut dapat dikonfirmasi melalui studi dokumentasi terhadap dokumen daftar hadir guru dalam program diklat.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi sebelumnya, peneliti menemukan bahwa terdapat guru yang memiliki tanggung jawab lebih selain mengajar. Hal tersebut dianggap oleh kepala madrasah sudah sesuai dengan kompetensi guru tersebut. Kepala madrasah tidak memberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Madrasah saat proses wawancara, sebagai berikut:

> "ya bisa dikatakan tidak ada, kita sesuaikan dengan kompetensinya".[161]

Hal tersebut juga dikonfirmasi oleh para guru yang diwawancarai. Guru ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Berikut kutipan wawancara salah seorang guru, Narasumber :

> "sesuai dengan latar belakang pendidikannya"[162]

IAIN PURWOKERTO

Sebagaimana disebutkan oleh Kepala Madrasah bahwa guru ditempatkan sesuai dengan kompetensinya meskipun terdapat beberapa guru yang memiliki rangkap tanggung jawab. Narasumber Ibu Eli Sukmawati, S.Pd memberikan keterangan contoh rangkap jabatan guru BK. Berikut keterangan dari Narasumber :

> "ada, guru mapel merangkap guru BK"[163]

---

[160] Hasil wawancara dengan Triyono Basuki, S.Pt (Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 1 September 2021

[161] Hasil wawancara dengan Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala Madarash MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 6 September 2021

[162] Hasil wawancara dengan Eli Sukmawati, S.Ag (Guru Matematika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

Berdasarkan data hail observasi, peneliti menemukan guru yang memang memiliki jabatan lebih dari mengajar. Namun, peneliti menyimpulkan bahwa hal tersebut masih dalam batas kemampuan seorang guru tersebut.

Setelah melewati tahap pelaksanaan, kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan. Peneliti mengumpulkan data evaluasi kepala madrasah dalam upaya peningkatan profesionalisme guru. Data tersebut melingkupi aspek penilaian profesionalisme, metode penilaian, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Berkaitan dengan aspek penilaian profesionalisme guru, terdapat dua aspek yang dinilai oleh kepala madrasah, sebagaimana disampaikan melalui wawancara bersama Narasumber :

> "ya ada dua ya, pertama penguasaan bahan ajar dan metode pedagogik yang digunakan dalam perencanaan pembelajaran".[164]

Peneliti tidak menemukan dokumen yang menyebutkan aspek apa saja yang menjadi penilaian. Namun, beberapa guru memberikan penjelasan saat diwawancarai. Narasumber Bapak Triyono Basuki, S.Pt sebagai salah seorang guru memberikan keterangan:

> "perencanaan mengajar, pelaksanaan, dan hasil belajar".[165]

Berdasarkan hasil wawancara, penentuan landasan tersebut juga didasari undang-undang yang mengatur kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Narasumber :

> "landasannya, sesuai dengan undang-undang yaitu landasan pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional".[166]

---

[163] Hasil wawancara dengan Eli Sukmawati, S.Pd (Guru Matematika MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 8 September 2021

[164] Hasil wawancara dengan Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala Madarash MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

[165] Hasil wawancara dengan Triyono Basuki, S.Pt (Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

[166] Hasil wawancara dengan Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala Madarash MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

IAIN PURWOKERTO

Dalam melakukan penilaian terhadap guru, kepala madrasah menggunakan metode supervisi akademik yang meliputi kunjungan kelas dan perangkat pembelajaran. Berikut keterangan Narasumber saat wawancara :

> "kita adakan supervisi, supervisi akademik. Nah, supervisi akademik meliputi supervisi mengajar seperti kunjungan kelas dan perangkat pembelajaran. Kan ada instrumennya itu, kita lengkapi. Jadi kalau berbicara perangkat pembelajaran itu silabusnya seperti apa, dan RPP seperti apa begitu".[167]

Berkaitan dengan supervisi, guru juga mengetahui bahwa penilaian yang dilakuka kepala madrasah melalui supervisi. Hal tersebut disampaikan melalui wawancara kepada setiap Narasumber Ibu Eli Sukmawati, S.P, Ibu Endang Purwanti, S.Pd, Rosidah, S.Ag, dan Bapak Triyono Basuki, S.Pt. Setiap narasumber memberikan jawaban dengan substansi yang sama, yaitu supervisi.

Dengan supervisi, kepala madrasah menilai bahwa metode tersebut sudah mampu untuk menilai seluruh aspek profesionalisme guru atau dapat dikatakan cukup representatif. Kepala Madrasah memberikan keterangan bahwa dengan supervisi akademik, akan terlihat bagaimana penguasaan guru terhadap bahan ajar, penggunaan metode pedagogik, materi yang disampaikan, dan bagaimana relevansinya. Berikut keterangan dari Narasumber :

> "sudah cukup representatif, mewakili. Karena tadi profesionalisme guru kan diihat dari penguasaan bahan ajar dan metode pedagogik. Sehingga, ketika supervisi kunjungan kelas, supervisi mengajar, bagaimana guru menguasai bahan ajar kan akan terlihat. Bagaimana guru menggunakan metode pedagogiknya juga akn terlihat, materi apa dan disampaikan dengan metode bagaimana, nyambung atau tidak. Itu melalui supervisi akan terlihat, sehingga aspek profesionalisme guru akan terlihat".[168]

IAIN PURWOKERTO

[167] Hasil wawancara dengan Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala Madarash MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

[168] Hasil wawancara dengan Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala Madarash MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

Hasil dari evaluasi yang dilakukan kepala madrasah diberikan tindak lanjut berupa reward jika hasilnya sudah sesuai. Namun, akan diadakan perbaikan jika masih terdapat kekurangan. Berikut adalah keterangan dari Narasumber :

> "untuk hasil yang sudah bagus, kita beri reward, ada penghargaan untuk guru tersebut. Untuk yang masih perlu ditingkatkan, maka kita akan adakan pelatihan. Kemudian, kita modelnya langsung ya, setelah kita supervisi ternyata butuh masukan maka kita biasanya duduk bersama, menyampaikan evaluasinya secara transparan. Apa yang kurang dari yang dilakukan, kemudian diberi masukan bersama…".[169]

Setelah dikonfirmasi, hal tersebut juga disampaikan oleh guru,. Hal yang serupa disampaikan saat wawancara. Berikut keterangan salah satu narasumber guru, yaitu Narasumber :

> "jika hasilnya belum bak, maka akan diadakan perbaikan. Jika sudah baik maka diberikan reward".[170]

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

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

Kompetensi manajerial menjadi wajib dikuasai oleh kepala madrasah. Hal tersebut meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Tiga kemampuan tersebut menjadi penting karena kepala madrasah menjadi pengambil kebijakan utama dalam penyelenggaraan sekolah.

Perencanaan yang berdasarkan analisis kebutuhan, analisis pekerjaan dan berorientasi masa depan dapat menghindari salah sasaran, tumpang tindih (*over lapping*) pekerjaan dan tugas. Pengadaan atau rekrutmen guru baru yang melalui prosedur yang tepat akan menjadi faktor determinan tersedianya guru baru yang profesional.

IAIN PURWOKERTO

---

[169] Hasil wawancara dengan Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala Madarash MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

[170] Hasil wawancara dengan Endang Purwanti, S.Pd (Wakil Kepala Madarash Urusan Kesiswaan MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

Dengan demikian, kepala marasah sangat penting untuk memperhatikan kemampuan perencanannya.

Berdasarkan data hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen memiliki kemampuan atau kompetensi yang matang dalam melakukan perencanaan di lembaga sekolah. Hal tersebut dapat dilihat dari pemahaman kepala madrasah terkait teori perencanaan. Berikut adalah salah satu keterangan dari Narasumber yang mendukung kesimpulan tersebut:

> "kita menganalisis, pertama kita menggunakan SWOT. Kita meliat kekuatan kita apa, peluang yang dimiliki kita apa, kelemahan kita apa, dan hambatan kita apa…."[171]

Pernyataan tersebut mendukung kesimpulan yang ditarik oleh peneliti bahwa kepala madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen sudah memahami proses perencanaan yang seharusnya dilakukan oleh seorang kepala madrasah. Sebagaimana diketahui, bahwa SWOT adalah salah salah satu teknik analisis yang digunakan untuk mengukur kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman terhadap sesuatu. Kepala madrasah juga menjadikan visi misi, dan beberapa landasan penting lainnya sebagai bahan pertimbangan atau dasar perencanaan.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan, kepala madrasah juga memiliki kompetensi yang cukup dalam praktiknya. Penulis menilai demikian karena kepala madrasah memahami bagaimana mengatur skala prioritas. Pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah didasarkan pada hasil analisis kebutuhan. Artinya, segala hal yang akan dilaksanakan sudah relevan dengan kebutuhan.

Begitupun dengan kemampuan melakukan evaluasi, Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 kemranjen sudah memahami tahapan yang harus dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah juga memiliki pemahaman yang cukup terkait evaluasi. Kepala sekolah

IAIN PURWOKERTO

[171] Hasil wawancara dengan Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala Madarash MA Ma'arif NU 1 Kemranjen) tanggal 10 September 2021

bahkan udah menetapkan dasra/landasan evaluasinya, aspek penilaiannya, dan tindak lanjut hasil evaluasi.

2. Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

a. Kompetensi Pedagogik

Dalam mengawali analisis terhadap profesionalisme guru dalam kompetensi pedagogik di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas, yakni yang telah dirumuskan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005, seorang guru dikatakan profesional harus memenuhi beberapa kompetensi, salah satunya adalah kompetensi pedagogik. Berdasarkan data yang diperoleh menunjukan bahwa MA Ma'arif NU 1 Kemranjen banyumas, kemampuan guru dalam mengelola interaksi belajar berarti kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran yang baik, dalam menangani permasalahan siswa dalam proses belajar mengajar, guru akan memberi teguran yang tegas, jika tidak bisa dibasehati dikelas, maka akan dilanjutkan ke wali kelas. Kedisiplinan siswa juga ditanamkan oleh guru dalam proses belajar mengajar, dibuktikan dengan pernyataan narasumber TB yang selalu memerintahkan siswa mengisi kursi yang paling depan terlebih dahulu di dalam proses belajar mengajar.

IAIN PURWOKERTO

Untuk kompetensi pedagogik dalam hal perencanaan pembelajaran di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas. Tidak semua guru mampu membuat kelengkapan administrasi guru seperti RPP, Silabus, Progam Semester dan Program tahunan, hal ini seperti yang di sampaikan oleh Kepala Madrasah Ibu Ernawati, S.Ag. M.Pd.

Untuk mengetahui tingkat pemahaman siswa guru akan melakukan Evaluasi hasil belajar siswa. Di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dilakukan dua kali evaluasi hasil belajar siswa untuk setiap semester nya, yaitu penilaian tengah semester dan penilaian Akhir semester.

b. Kompetensi Kepribadian

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005, kompetensi kepribadian yang harus dimiliki seorang guru yang profeional adalah kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, di MA ma'arif NU 1 Kemranjen kepribadian guru sudah cukup baik, contohnya Ibu Eli selaku guru matematika, beliau mampu menyesuaikan diri dengan situasi kelas, beliau bisa dengan mudah mengubah suasana belajar dengan sesuai dengan kebutuhan psikologis siswa. Ada juga guru yang humoris, periang yang dan dapat membangkitkan suasana belajar kembali segar, akan lebih berpeluang untuk dapat menyampaikan materi ajar dengan baik, dan akan lebih membuat para siswa senang belajar.

Untuk kepribadian guru yang menyimpang di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen tidak ada, sesuai pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Madrasah.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan. Dari analisis hasil wawancara peneliti dengan narasumer untuk pemahaman guru terhadap materi yang telah diajarkan hampir 85% dari jumlah guru menguasai materi, hal ini dibuktikan dari hasil supervisi oleh kepala Madrasah dan Ijazah atau kelulusan dari para tenaga pendidik yang liner atau sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

Selain penguasaan materi yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik, dari hasil analisis wawancara tentang kemampuan mengasai dalam menggunakan media atau sumber belajar di MA

IAIN PURWOKERTO

Ma'arif NU 1 Kemranjen juga sudah banyak yang terampil, akan tetapi karena keterbatasan media dan sumber belajar, jadi tidak semua guru menggunakan media pembelajaran.

d. Kompetensi Sosial

Dari hasil wawancara kepada narasumber Ibu Ernawati, S.Ag, M.Pd selaku kepala madarsah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen di dapatkan bahwa Komunikasi interpersonal antar sesama rekan kerja di madrasah selalu mengupayakan adanya kesamaan kepentingan dan tujuan, bersedia menerima dan menyampaikan suatu gagasan atau ide-ide yang diharapkan mampu membangun keberdamaan individu dalam kelompok kerja madrasah yang guyub, kompak, dan serasi.

Untuk komunikasi para guru ke siswa di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen berdasarkan keterangan dari narasumer dapat dianalisis bahwa komunikasi berjalan dengan lancar antar guru dan siswa karena metode komunikasi di dalam ruang belajar juga memberikan keluwesan kepada siswa untuk berkomunikasi dengan guru sehingga siswa juga tidak merasa tegang. Setiap hari senin diadakan musyawarah dengan siswa-siswa tentang keadaan kelas bagaimana mereka dapat menjaga kelas dan juga prestasi mereka dan memberikan masukan-masukan kepada mereka agar lebih dapat berprestasi lagi

LAIN PURWOKERTO

Para guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen juga melakukan komunikasi dengan siswa secara formal maupun informal untuk memberikan arahan dan nasehat kepada siswa saya harus bersikap formal, tetapi pada saat di lapangan untuk mengetahui kondisi siswa guru berkomunaksi secara informal agar siswa dapat bercerita secara lepas.

Di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen juga telah dilakukan komunikasi antar warga madrasah dengan wali murid, Komunikasi yang dilakukan guru dengan wali murid yang sudah dilakukan

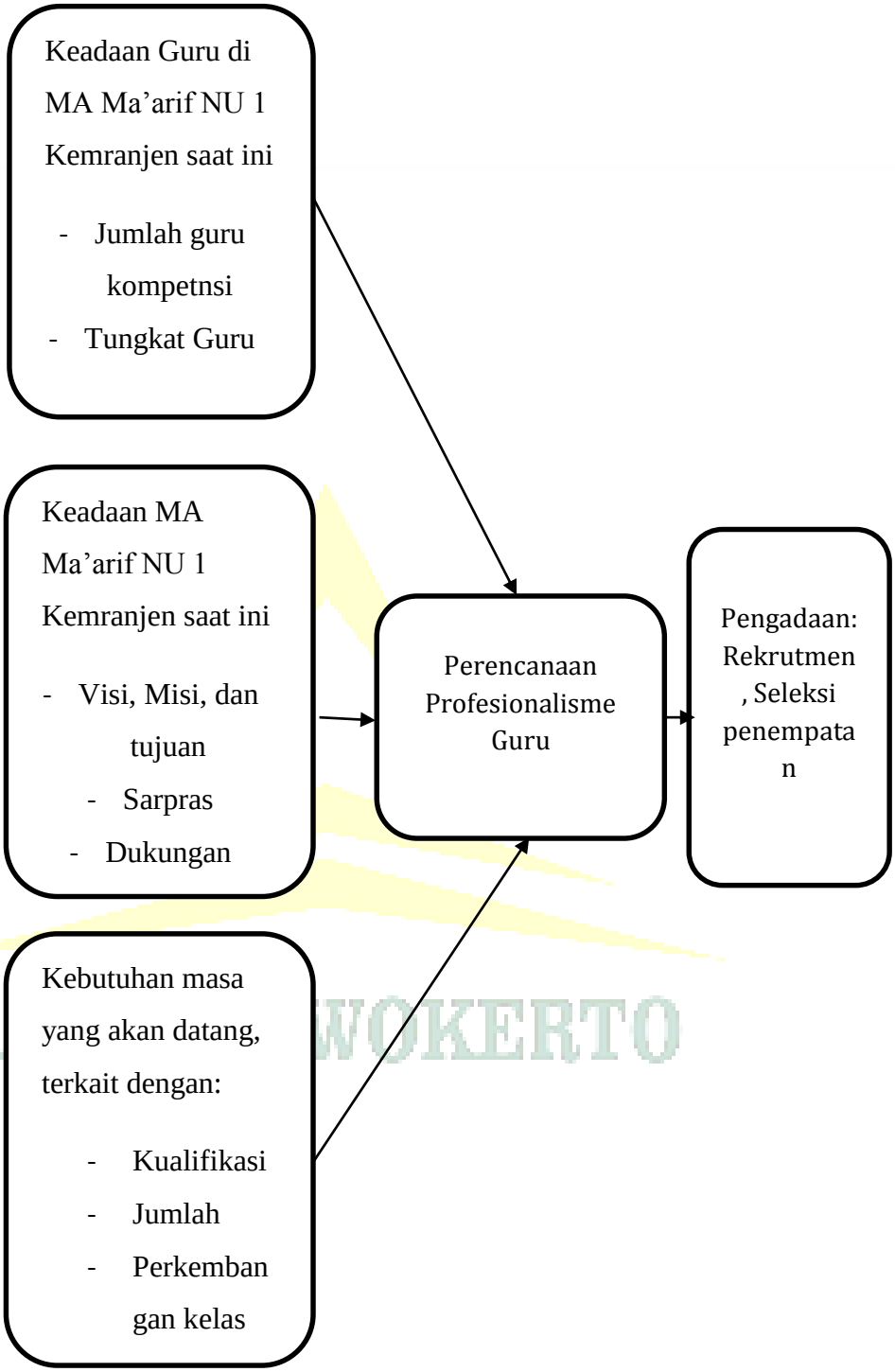
yaitu menggunakan sosiaal media yaitu aplikasi whatsapp, diawal pembelajaran setiap wali kelas diminta untuk mengumpulkan data nomer WA wali murid untuk mempermudah komunikasi antara pihak madrasah dengan wali murid. Selain itu komunikasi bisa juga dilakukan dengan cara home visit atau guru mendatangi ke rumah wali murid, atau juga bisa dilakukan dengan cara pemanggilan orang tua wali murid ke madrasah.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

Kompetensi manajerial kepala madrasah untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah upaya yang dilakukan kepala madrasah berdasarkan kemampuan manajerialnya dengan tujuan meningkatkan kompetensi guru. Berdasarkan data hasil penelitian, Kepala Madarasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen melakukan perencanaan dengan diawali analisis kebutuhan. Proses tersebut biasa dilaksanakn oleh kepala madrasah saat rapat bersama para guru.

Perencanaan merupakan rangkaian kegiatan pertama dalam proses manajemen, tidak terkecuali dalam meningkatkan profesionalisme guru. Perencanaan profesionalisme guru merupakan tindakan untuk masa yang akan datang demi tercapainya visi dan misi suatu sekolah. Perencanaan profesionalisme guru merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumberdaya manusia (guru), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Berikut adalah gambaran perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen:

IAIN PURWOKERTO



Gambar 4.3 Perencanaan peningkatan profesionalisme guru

Seperti penjelasan di atas, setiap awal tahun pembelajaran, MA Ma'arif NU 1 Kemranjen melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program/rencana-rancana ke depan (khususnya rencana peningkatan profesionalisme guru) berdasarkan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Diantara rencana yang yang sudah ditetapkan adalah antara lain rencana strategis (renstra) MA Ma'arif NU 1 Kemranjen untuk meningkatkan profesionalisme guru. Adapun rencana tersebut adalah:

a. Peningkatan profesionalisme guru dengan mengikutkan program sertifikasi guru dalam jabatan,
b. Peningkatan profesionalisme guru dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM)

MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas disamping memiliki rencana strategis seperti di atas juga memiliki rencana yang berbentuk operasional (RENOP), hal ini merupakan program-program oprasional sekolah dalam jangka pendek dan menengah, yaitu:

a. Perekrutan guru baru untuk GTT
b. Pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru
c. Pendidikan dan Latihan
d. Seminar dan workshop
e. Revitalisasi MGMP
f. Mengadakan forum silaturrahmi antar guru
g. Penyediaan sarana dan fasilitas penunjang
h. Monitoring dan evaluasi.

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dalam melakukan perencanaan dengan cara melakukan rapat (musyawarah) atau pertemuan antara seluruh civitas akademika yang ada disekolah. Dalam rapat dan musyawarah tersebut akan dibahas program-program perencanaan kedepan. Oleh karena itu, para guru dituntut berperan akatif dalam menyampaikan ide dan

IAIN PURWOKERTO

gagasannya karena kepala sekolah sangat demokratis dalam artian memberikan keleluasaan kepada para guru untuk menyampaikan ide maupu gagasannya.

Dalam proses perencanaan profesionalisme guru, kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen yang mempunyai kebijakan menetapkan perencanaan profesionalisme guru selalu memperhatikan kebutuhan (*demand/need assesment*), memperhatikan visi dan misi dan tujuan pendidikan sekolah, serta analisis jabatan pekerjaan, untuk kemudian menyusun desain struktur yang tepat, sebagai landasan utama dalam menempatkan orang/guru dalam posisi yang tepat. Hal ini sejalan dengan konsep *the right man in the right job at the right time*.

Kepala madrasah dalam hal ini juga tidak serta merta melakukan analisis kebutuhan, namun juga berdasarkan visi dan misi, tujuan, peraturan pemerintah yang berlaku dan undang-undang. Dapat dikatakan, perencanaan yang dilakukan Kepala Madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen memiliki landasan yang kuat dan jelas.

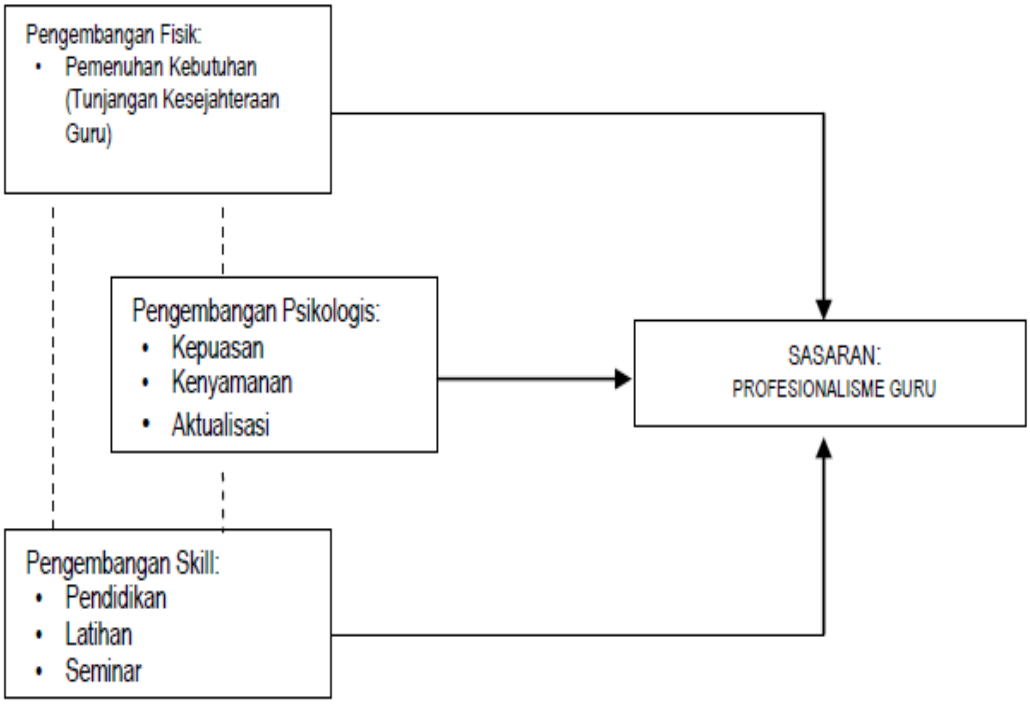
Saat ini, MA Ma'arif NU 1 Kemranjen memiliki 21 orang guru. Sebagian guru tersebut memiliki tanggung jawab yang lebih dari hanya mengajar, namun juga memiliki posisi atau jabatan lainnya. Dari seluruh guru yang diwawancarai tidak mengalami beban kerja berlebih, melainkan hanya minoritas. Sebagian ada yang mengeluhkan perihal jam pembelajaran di kelas. Dengan demikian, baiknya dilakukan pertimbangan kembali dalam menentukan jam belajar bagi guru. Karena, meskipun masih dalam batas wajar, masih terdapat keluhan dari guru terkait hal tersebut.

Dalam proses rekrutmen guru baru, informasi yang didapaktkan oleh peneliti adalah dilakukan melalui media sosial. Hal tersebut perlu dilakukan pertimbangan ulang, apakah proses rekrutmen akan cukup hanya dilakukan melalui media sosial saja atau tidak. Peneliti melihat peluang yang lebih besar dengan melakukan kolaborasi bersama dinas

IAIN PURWOKERTO

pendidikan dalam rekrutmen guru baru. Dinas pendidikan dapat menjadi salah satu media penghubung informasi.

Dalam kaitan dengan proses pelaksanaan peningkatan profesionalisme, guru diberikan pendidikan, latihan (*inservice training education*), seminar, dan workshop yang akan menjadi faktor determinan meningkatnya profesionalisme guru. Guru yang memenuhi standar kualifikasi, lulus sertifikasi guru, ditempatkan secara tepat, dan kesejahteraannya dipenuhi akan menjadi faktor determinan meningkatnya profesionalisme guru. Secara skematik sasaran dari pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru di MA Ma'arif NU 1 Kemranjen dapat digambarkan sebagai berikut:



Efektifnya organisasi profesi guru, kuatnya hubungan emosional dan rasa kekeluargaan yang tercipta dengan adanya wadah atau forum silaturrahim antar guru dapat meningkatkan kualitas guru dalam mengajar, berkepribadian, profesional, dan bermasyarakat.

Pengelolaan dan peningkatan layanan kepustakaan yang baik dengan tersedianya buku teks bacaan yang memadai dapat memperluan wawasan dan mempertinggi kualitas mengajar guru. Pengelolaan dan penyediaan fasilitas akses internet, laboratorium komputer dan bahasa dapat meningkatkan profesionalisme guru.

Secara detail, usaha pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh Kepala MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas adalah sebagai berikut:

a. Mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (Pendidikan dan latihan (*up grading/inservice training*), workshop, dan seminar)

   Pendidikan dan latihan (*inservice training/up grading*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan /profesionalisme guru. Selain meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan pengajaran, metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun portofolio sertifikasi guru sebagai poin tambahan untuk memenuhi poin yang ditetapkan untuk mencapai kelulusan.

   Salah satu bentuk pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh guru MA Ma'arif NU 1 Kemranjen Banyumas adalah pendidikan dan pelatihan mengenai Implementasi kurikulum 2013.[172]

Tabel 4.4 Guru yang pernah mengikuti diklat

No	Nama	Nama Kegiatan	Tingkat	Tahun
1.	Ernawati, S.Ag, M.Pd	Pendidikan dan Pelatihan Teknis	Regional	2016

[172] Dokumentasi MA Ma'arif NU 1 Kemranjen

IAIN PURWOKERTO

		Substantif Tenaga Kependidikan DDWK		
2	Ernawati, S.Ag, M.Pd	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Tenaga Kependidikan DDWK	Regional	2017
3	Endang Purwanti, S.Pd	Sertifikasi Guru dalam Jabatan	Regional	2007
4	Endang Purwanti, S.Pd	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif DDWK	Regional	2015
5	Endang Purwanti, S.Pd	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Tenaga Kependidikan DDWK	Regional	2018
6	Endang Purwanti, S.Pd	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Ujian Nasional Matematika MA	Regional	2014
7	ROSIDAH, S.Ag	Pendidikan dan Pelatihan Kepala	Regional	2016

IAIN PURWOKERTO

		Perpustakaan Sekolah		
8	TRIYONO BASUKI, S.Pt	Sertifikasi Guru dalam Jabatan	Regional	2010
9	TRIYONO BASUKI, S.Pt	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Tenaga Kependidikan DDWK	Regional	2017
10	TRIYONO BASUKI, S.Pt	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Media Pembelajaran Berbasis Multimedia bagi Guru Matematika	Regional	2016
11	AGUS PRIYANTO, S.Sos	Pendidikan dan Pelatihan Peningkatan Kualitas Guru Sosiologi Antropologi MA	Regional	2009
12	AGUS PRIYANTO, S.Sos	Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III	Regional	2010
13	AGUS	Pendidikan dan	Regional	2019

IAIN PURWOKERTO

	PRIYANTO, S.Sos	Pelatihan Teknis Substantif Guru Sosiologi MA		

b. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

MGMP maupun kelompok kerja guru (KKG) merupakan wadah atau organisasi para guru untuk melakukan kegiatan-kegiatan diantaranya adalah menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternative pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Sebagaiana diungkapkan oleh Narasumber :

> "Untuk mencapai kualitas pembelajaran yang optimal, mengatasi persoalan-persoalan yang timbul dalam proses pembelajaran, di MA ini telah berhasil membentuk MGMP dan sudah berjalandengan baik, MGMP disini bersifat internal dan eksternal".[173]

Setelah perencanaan dan pelaksanaan, tahapan terakhir dari kegiatan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah evaluasi. Kepala madrasah MA Ma'arif NU 1 Kemranjen menjadikan proses evaluasi adalah kegiatan untuk memperbaiki kekurangan dan mengapresiasi capaian. Sebagaimana disampaikan dalam hasil penelitian, bahwa kepala madrasah akan memberikan *reward* bagi guru yang sudah memiliki kinerja baik.

Sebagai bentuk perbaikkan dari kekurangan, kepala sekolah akan mengirimkan guru untuk mengikuti program pendidikan dan latihan. Hal yang dilakukan oleh kepala sekolah menurut peneliti sudah tepat. Karena, dengan pemberian apresiasi kepada guru, kedepannya mereka akan lebih termotivai untuk melakukan yang

[173] Hasil wawancara Narasumber Ernawati, S.Ag, M.Pd (Kepala MA Ma'arif NU Kemranjen) Pada Tanggal 1 September 2021

IAIN PURWOKERTO

terbaik dalam kegiatan belajar mengajar. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh guru dalam upaya perbaikkan juga sudah tepat dilakukan oleh kepala madrasah. Hal itu dapat dianggap sesuai, untuk mengikis kekurangan maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan kompetensi agar terwujudnya profesionalisme guru yang baik.

Landasan dan aspek penilaian yang digunakan oleh kepala sekolah saling berkesinambungan. Landasan yang digunakan berupa Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005. Landasan tersebut yang juga dijadikan bahan dalam menyusun aspek penilaian yang tepat dalam mengukur profesionalisme guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Dengan demikian, peneliti menilai bahwa landasan dan aspek yang dinilai sudah tepat.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah supervisi akademik dengan berkunjung kelas, melakukan pengecekan perangkat pembelajaran dsb. Supervisi metode terebut sesuai digunakan oleh kepala sekolah untuk memastikan penggunaan metode pedagogik guru dan segala sumberdaya pendukung yang dapat dimanfaatkan. Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah dapat melingkupi semua aspek yang diukur.

IAIN PURWOKERTO

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, pelaksanaaan, 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 pengembagan 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, pengecekkan perangkat pembelajaran, dan lain sebagainya. Aspek yang utama yang dinilai dari profesionalisme guru adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesionalisme guru.

IAIN PURWOKERTO

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 keseuaian 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:

4. 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.
5. Peneliti merekomendasikan kepada kepala madrasah untuk melakukan peningkatan konidi media pembelajaran yang masih terbatas dan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik yang belum sesuai dengan ijazah dengan mata pelajaran yang diampu.
6. 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.
7. Terkhusus kepada pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru, peneliti merekomendasikan kepala madrasah untuk mengedepankan *digital literacy* atau literai 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.
8. Selain supervisi, peneliti merekomendasikan kepala madrasah untuk menggunakan metode evaluasi antar guru dengan setiap guru menilai guru

IAIN PURWOKERTO

yang lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran. Hal ini dapat meningatkan kompleksitas evaluasi, sehingga semakin banyak celah yang dapat diperbaiki.

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR PUSTAKA

Aqib, Zainal. *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Cendikia. 2002

Ary, Donal. *An Invtation to Research in Social Education*. Baverly 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*

IAIN PURWOKERTO

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 Kapala 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

IAIN PURWOKERTO

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

IAIN PURWOKERTO

Syarnubi Som. "*Kepala Madrasah Sebagai The Key Person Madrasah. http://syarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/kepalamadrasahsebagaithe key person madrasah. 2*008

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

IAIN PURWOKERTO