KEPEMIMPINAN KREATIF KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MIN 3 BANJARNEGARA

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

UKHTI NURHAYATI
NIM. 2010783

PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Direktur Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Kepemimpinan Kreatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MIN 3 Banjarnegara.

Yang ditulis oleh :

Nama	: Ukhti Nurhayati
NIM	: 2010783
Program	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik	: 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Kebumen, Februari 2022
Pembimbing,

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: Kepemimpinan Kreatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MIN 3 Banjarnegara, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : MINGGU

Tanggal : 13 Maret 2022

Waktu :

Oleh:

Nama : **UKHTI NURHAYATI**

NIM : 2010783

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang	**: Faisol, M.Ag**	(.....)
Sekretaris Sidang	**: Beni Kurniawan, M.Pd.I**	(.....)
Penguji I	**: Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I**	(.....)
Penguji II	**: Dr. Muhyidin, M.Pd**	(.....)

Kebumen, 13 Maret 2022
Program Pascasarjana
Institut Agama Ialam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Ukhti Nurhayati
NIM	: 2010783
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Magister (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Februari 2022
Yang menyatakan,

Ukhti Nurhayati
2010783

MOTTO

إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ

Artinya: “Sesungguhnya Kami-lah yang menurunkan Al Quran, danSesungguhnya Kami benar-benar memeliharanya.” (QS. Al-Hijrr 9).

PERSEMBAHAN

Karya ini ku persembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen yang ku banggakan; dan
2. Kedua orang yang telah membesarkan dan merawat hidupku;
3. Suami dan Anakku tercinta yang selalu memberi motivasi;
4. Rekan-rekan seperjuangan;
5. Keluarga besar MIN 3 Banjarnegara
6. Para pembaca yang budiman.

.

ABSTRAK

Ukhti Nurhayati, Kepemimpinan Kreatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MIN 3 Banjarnegara, Tesis, Program Pascasarjana, IAINU Kebumen, 2022.

Tesis ini membahas tentang Kepemimpinan Kreatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MIN 3 Banjarnegara ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: 1) Bagaimana kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara?; 2) Bagaimana kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara?; 3) Bagaimana kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara?

Permasalahan tersebut dibahas melalui studi lapangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Datanya diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan reduksi data, display data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) Kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara dilakukan dengan memberikan motivasi dan menciptakan iklim kerja yang harmonis; 2) Kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara dilakukan dengan Mengadakan Rapat Bersama, Memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan Mengikutsertakan dalam Pelatihan, Seminar dan Workshop; 3) Kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara dilakukan dengan peningkatan kemampuan mengajar, optimalisasi penggunaan media dan sarana pendidikan, pelaksanaan supervisi secara rutin, menjalin kerjasama dengan masyarakat, penerapan disiplin yang ketat

.

Kata Kunci*: kepemimpinan, kreatif, kompetensi pedagogik*

ABSTRACT

Ukhti Nurhayati, Creative Leadership of Madrasah Heads in Improving Teacher Pedagogic Competence at MIN 3 Banjarnegara, Thesis, Postgraduate Program, IAINU Kebumen, 2022.

This thesis discusses Madrasah Creative Leadership in Improving Teacher Pedagogic Competence at MIN 3 Banjarnegara in the field to overcome the problems: 1) How does the madrasa head create competitive educators and education personnel at MIN 3 Banjarnegara?; 2) How does the head of madrasah empower competitive educators and education personnel at MIN 3 Banjarnegara?; 3) How is the madrasa principal in guiding competitive educators and education personnel at MIN 3 Banjarnegara?

These problems were discussed through field studies. This type of research is qualitative research. The data was obtained by means of observation, interviews and documentation. All data obtained were then analyzed by data reduction, data display and drawing conclusions.

The results of the study found that: 1) The head of madrasah in creating competitive educators and education personnel at MIN 3 Banjarnegara was carried out by providing motivation and conducting strict selection of educators and education staff; 2) The head of madrasa in empowering competitive educators and education at MIN 3 Banjarnegara is carried out by holding joint meetings, providing opportunities to continue education and participating in training, seminars and workshops; 3) The head of madrasah in guiding competitive educators and education personnel at MIN 3 Banjarnegara is carried out by increasing teaching abilities, optimizing the use of media and educational facilities, implementing regular supervision, establishing cooperation with the community, implementing strict discipline

Keywords: leadership, creative, pedagogic competence

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia.Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir.Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis *(technical term)* yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ṣ	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà
18	ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki
22	ك	Kaf	K	Ka

23	ل	Lam	L	El
24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	‘	Apostref
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, translitterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:

   a. Vocal rangkap ilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm.*
   b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt.*
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (اَلْفَا تِحَةْ = *al-fātiḥah*), (اَلْعُلُوْم = *al-‘ulūm*), dan (قِيْمةٌ = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya (= ḥ*addun*), (= *saddun*), (= ṭ*ayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (اَلْبَيْت = *al-bayt*), (= السمأءa*l-samā’*).
6. *Tā’marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā’ marbūtah*yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (رُؤْيَةُ الْهِلال = *ru’yat al- hilāl*).
7. Tanda apostrof (‘) sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (رُؤْيَةُ = *ru’yah*), (فُقَهَاء = *fuqahā’*).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, bimbingan dan kekuatan lahir batin kepada kita, sehingga penelitian hasil dari sebuah usaha ilmiah yang sederhana ini guna menyelesaikan tugas akhir kesarjanaan terselesaikan dengan baik.

Shalawat dan salam semoga dilimpahkan oleh-Nya kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sosok historis yang membawa proses transformasi dari masa yang gelap gulita ke zaman yang penuh peradaban ini, juga kepada para keluarga, sahabat serta semua pengikutnya yang setia disepanjang zaman.

Penelitian ini pada dasarnya disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasrjana IAINU Kebumen. Pada kesempatan ini izinkan peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Fikria Najitama, S.H.I., M.S.I selaku Rektor IAINU Kebumen
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen, sekaligusselaku pembimbing tesis ini yang telah memberikan arahan dan bimbingannya sehingga terselesaikannya tesis ini.
3. Seluruh dosen, staff dan karyawan Pascasrajana IAINU Kebumen, yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti, serta kepada seluruh civitas akademika yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini
4. Seluruh keluarga besar MIN 3 Banjarnegara yang telah kooperatif selama penelitian ini dilaksanakan, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. Suami dan dan anakku, yang selalu menjadi motivasi dalam hidupku.
6. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu persatu hanya ucapan terima kasih dari lubuk hati yang terdalam peneliti haturkan dan

semoga amal dan jasa baik sahabat-sahabat akan dicatat sebagai amal kebajikan dan dibalas sesuai amal perbuatan oleh Allah SWT.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, Februari 2022
ttd.

Ukhti Nurhayati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
NOTA DINAS PEMBIMBING ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
PERNYATAAN ORISINALITAS iv
MOTTO v
PERSEMBAHAN vi
ABSTRAK. vii
ABSTRACT viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ix
KATA PENGANTAR xi
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi

BAB I PENDAHULUAN
- A. Latar Belakang Masalah 1
- B. Rumusan Masalah 7
- C. Tujuan Penelitian 7
- D. Manfaat Penelitian 7
- E. Sistematika Penulisan 9

BAB II LANDASAN TEORI
- A. DeskripsiTeori 10
- B. Penelitian Terdahulu yang Relevan 47

BAB III METODE PENELITIAN
- A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 54
- B. Waktu dan Tempat Penelitian 54
- C. Subyek Penelitian 55
- D. Teknik Pengumpulan Data Penelitian 56
- E. Keabsahan Data 57
- F. Teknik Analisis Data 59

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
- A. Deskripsi Gambaran Umum MIN 3 Banjarnegara 61
- B. Deskripsi Hasil Penelitian 68
  1. Kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara 69
  2. Kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara 73
  3. Kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara 77
- C. Pembahasan Hasil Penelitian 94
  1. Kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga

kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara 94
2. Kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara 100
3. Kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara 102

BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan 105
B. Saran 105

DAFTAR PUSTAKA 107
LAMPIRAN 110
DAFTAR RIWAYAT HIDUP 135

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keadaan guru dan karyawan MIN 3 Banjarnegara 66
Tabel 4.2 Keadaan Siswa MIN 3 Banjarnegara 67
Tabel 4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 3 Banjarnegara 68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian 111
Lampiran 2 Jadwal Kegiatan Penelitian 112
Lampiran 3 Pedoman Obsevasi 113
Lampiran 4 Pedoman Wawancara 114
Lampiran 5 Pedoman Dokumentasi 115
Lampiran 6 Catatan Hasil Lapangan (Observasi) 116
Lampiran 7 Rekap Hasil Transkrip Wawancara 118
Lampiran 8 Hasil Dokumentasi 123
Lampiran 9 SK Pembimbing Tesis 130
Lampiran 10 Surat Izin Penelitian 131
Lampiran 11 Surat Keterangan telah Penelitian 132
Lampiran 12 Nota Konsultasi Bimbingan 133
Lampiran 13 Riwayat Hidup 135

BAB I
PENDAHULUAN

A. LatarBelakangMasalah

Dalam suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki peran yang sangat menentukan maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan. Hal inikarena kepala madrasah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan. Untuk itu, salah satu cara yang bisa ditempuh adalah melalui peningkatan mutu pembelajaran pendidikan, karena adanya peningkatan mutu pembelajaran pendidikan akan dapat mengikuti perkembangan dunia ilmu pengetahuan bahkan dapat mewarnai dinamika masyarakat.

Dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran, kepala madrasah harus memiliki kreativitas dan mengetahui segala perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam madrasah/lembaganya. Adanya tenaga pengajar yang professional dan yang tidak professional dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan akan mempengaruhi proses belajar mengajar. Hal ini karena mereka harus mampu mewujudkan tujuan pendidikan dan juga menghasilkan peserta didik yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta beriman dan bertakwa kepada Allah swt.

Kepala madrasahyang kreatif merupakan kunci yang sangat menentukan keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya. Kepala madrasahyang kreatif dituntut senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja para staf yang ada di madrasah.Melihat penting dan strategisnya posisi kepala madrasah dalam mewujudkan tujuan madrasah, maka seharusnya kepala madrasah mempunyai kreativitas yang baik dengan segenap warga di madrasah, sehingga tujuan madrasah dan pendidikan dapat dicapai secara optimal. Kepala madrasah merupakan tokoh sentral di madrasah, ibarat pilot

yang menerbangkan pesawat mulai tinggal landas hingga membawa penumpangnya selamat mendarat sampai tujuan.

Oleh karena itu, diperlukan kepala madrasahyang kreatif dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran sangat penting, karena dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya mutu pembelajaran tersebut yang ada dalam madrasah itu sendiri. Kepala madrasah sebagai tulang punggung mutu pendidikan dituntut untuk bertindak dengan kreativitasnya sebagai pembangkit semangat, mendorong, merintis, dan memantapkan serta sekaligus sebagai administrator. Dengan perkataan lain, bahwa kepala madrasahyang kreatif harus mampu menjadi penggerak pelaksanaan manajemen pendidikan yang berkualitas, termasuk kualitas guru dan kualitas proses pembelajaran itu sendiri.

Guru sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan terciptanya peserta didik yang berkualitas. Guru menempati posisi strategis dan merupakan komponen paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Begitu pentingnya peran guru dalam sistem pendidikan, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga kependidikan yang berkompeten dan profesional. Oleh karena itu upaya perbaikan apa pun yang dilakukan untuk memperbaiki kualitas pendidikan, tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa adanya guru yang berkompeten, profesional, bermartabat, dan sejahtera. Guru sebagai pendi dik professional, menurut Muslich yaitu dengan tugas utama “mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”[1]

Guru menjadi subjek pembelajaran bagi siswa. Sebagai subjek pembelajaran, guru memiliki tugas yang berhubungan langsung dengan siswa.

[1] Mansur Muslich, *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), h. 11

Sementara sasaran pembelajaran adalah siswa yang merupakan pribadi-pribadi yang sedang berkembang. Oleh sebab itu, kemampuan guru mengendalikan kelas pembelajaran sangat penting. Mengajar bukanlah hanya menyampaikan materi pelajaran saja, akan tetapi merupakan pekerjaan yang bertujuan dan bersifat kompleks. Tugas guru adalah mempersiapkan generasi manusia yang dapat hidup dan berperan aktif di masyarakat.[2]

Guna dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan bidang keahliannya, diperlukan tingkat keahlian yang memadai. Menjadi guru bukan hanya cukup memahami materi yang harus disampaikan, akan tetapi juga diperlukan kemampuan dan pemahaman tentang pengetahuan dan keterampilan yang lain, misalnya pemahaman tentang psikologi perkembangan manusia, pemahaman tentang teori-teori perubahan sikap, kemampuan merancang dan memanfaatkan media dan sumber belajar, kemampuan mendesain strategi pembelajaran, evaluasi dan sebagainya.

Untuk mencapai tujuan pembelajaran, paling tidak guru harus memiliki keterampilan dasar mengajar. Keterampilan dasar mengajar bagi guru (kompetensi pedagogi) diperlukan agar guru dapat melaksanakan perannya dalam pengelolaan proses pembelajaran, sehingga pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efesien. Di samping itu, keterampilan dasar merupakan syarat mutlak agar guru bisa mengimplementasikan berbagai strategi.

Hanya saja, masih banyak kasus di dunia pendidikan yakni masih banyak guru yang bermasalah dalam melaksanakan tugasnya. Akibatnya siswa tidak mampu menyerap apa yang disampaikan guru dan pembelajaran yang diselenggarakan tidak mencapai tujuannya. Di samping kurangnya kesadaran terhadap tugasnya, guru merupakan individu pribadi yang juga memiliki kelemahan.

---

[2] Wina Sanjaya, *Strategi pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan,* (Jakarta: Kencana, 2008), hal. 17.

Beberapa sifat tersebut dapat saja terjadi pada seorang tenaga pendidik, sebab sifat-sifat negatif tersebut sangat dipengaruhi oleh keterampilan dasar mengajar yang dimiliki oleh guru tersebut. Keterampilan dasar mengajar seorang guru dapat berupa keterampilannya dalam bertanya, keterampilan memberikan penguatan, dan keterampilan membuka dan menutup pembelajaran. Keterampilan guru akan berpengaruh pada proses pembelajaran yang dilaksanakan. Keterampilan dasar mengajar guru menjadi faktor penarik siswa untuk aktif mengikuti proses belajar mengajar. Tetapi jika guru belum menguasai, maka akan menimbulkan persepsi buruk bagi siswa yang dapat menyebabkan mereka menjauh dari peroses belajar mengajar tersebut. Permasalahan pokok dalam kompetensi guru sebagai pendidik dan pengajar adalah melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan profesional. Kedudukan dan kompetensi guru dalam interaksi belajar mengajar antara lain Tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar, tugas dan tanggung jawab guru sebagai pemimpin, dan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengganti orang tua.

Ketiga tugas tersebut di atas, merupakan tugas pokok guru yang harus diemban dan dilaksanakan dengan baik. Guru sebagai pengajar lebih menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini, guru dituntut memiliki perangkat pengetahuan dan keterampilan teknik mengajar, di samping menguasai ilmu dan bahan pengajaran yang akan diajarkan.Tugas kompetensi guru adalah mengajar, mendidik, melatih dan menilai/mengevaluasi proses dan hasil belajar mengajar, yang kesemuanya merupakan satu kesatuan yang terpadu dan utuh. Dengan demikian, guru sebagai pendidik, memberikan bantuan terhadap pemecahan masalah yang dihadapi peserta didik. Sedangkan tugas guru yang lain pada hakikatnya merupakan jalinan antara keterlaksanaan bidang pengajaran dan bidang umum lainnya

Menurut Ad. Rovijakkers seperti yang dikutip Suryosubroto, mengemukakan bahwa tugas dan peranan guru dengan melalui pengembangan kompetensi profesi, diusahakan agar penguasaan akademis dapat terpadu secara serasi dengan kemampuan mengajar. Dengan hal ini, guru diharapkan mampu mengambil keputusan secara profesional dalam melaksanakan tugasnya.[3]Tugas dan peranan guru sebagai pendidik yang berkompetensi sesungguhnya sangat komplek, tidak terbatas pada saat berlangsungnya interaksi edukatif di dalam kelas yang lazim disebut proses belajar mengajar. Guru yang bertugas sebagai motivator, fasilitator, mediator serta administrator dan lain-lainnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kepala madrasah sebagai pemimpin di MIN 3 Banjarnegara yang bertanggung jawab terhadap berlangsungnya proses pembelajaran di madrasah tersebut. Kepala madrasah dituntut untuk menjadi pemimpin yang kreatif agar dapat memberikan pembinaan, bimbingan, motivasi, pengawasan dan evaluasi dalam proses pembelajaran dalam upaya guna mencapai kualitas pembelajaran yang baik.Kepala madrasah MIN 3 Banjarnegara ternyata menyerahkan sepenuhnya kepada guru mata pelajaran yang berkaitan dengan perangkat pengajaran, kegiatan pembelajaran, sampai pada evaluasi pembelajaran. Sehingga guru harus berusaha dengan sendirinya mewujudkan proses pembelajaran yang kondusif dan dapat berjalan sebagaimana mestinya

Berdasarkan hasil studi awal di atas, dapat diketahui bahwa kinerja kepala madrasah belum terlihat sebagai pemimpin yang kreatif dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor belum terlaksana dengan efektif. Ia belum berperan secara maksimal dalam memberikan bimbingan dan pengawasan terhadap guru. Hasil ini ditandai dengan kepala madrasah masih menyerahkan sepenuhnya kepada guru, tanpa memberikan bimbingan dan arahan dalam hubungannya dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Sementara kepala madrasah sebagai supervisor dituntut

[3] Suryosubroto, *ProsesBelajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 6

memberikan pembinaan, bimbingan, motivasi, pengawasan dan evaluasi dalam proses pembelajaran guna mencapai pembelajaran yang berkualitas.[4]

Berdasarkan hasil pengamatan sementara di MIN 3 Banjarnegara ditemukan bahwa guru dalam menyampaikan mata pelajaran masih terdapat kekurangan, yakni ketika proses pembelajaran kondisi kelas dan siswa belum terkondisikan. Sebagai contoh, siswa masih banyak yang tidak memperhatikan guru ketika menjelaskan, masih adanya siswa keluar-masuk ketika proses pembelajaran berlangsung, sementara guru kurang menghiraukan kondisi tersebut.[5]

Hasil observasi awal berkaitan dengan kegiatan guru dalam pembelajaran masih belum menunjukkan kemampuannya secara maksimal, kegiatan pembelajaran masih berlangsung secara verbalistik. Sehingga, dalam kegiatan proses pembelajaran yang dilakukannya belum sesuai dengan yang diharapkan, seperti kedisiplinan siswa dan konsentrasi siswa belajar belum tercapai. Dengan kondisi tersebut dapat mempengaruhi kualitas proses dan hasil pembelajaran, dan jika hal ini diabaikan akan lebih memberikan reputasi buruk bagi guru dan madrasah.

Berdasarkan hasil studi awal di atas, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru serta kualitas pembelajaran di MIN 3 Banjarnegara. Dalam hal ini berkaitan dengan kepemimpinan kreatif kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan kualitas pembelajarannya sehingga bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul "kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MIN 3 Banjarnegara."

[4] Observasi kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara, tanggal 15 Oktober 2021

[5] Observasi, kompetensi Pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara, tanggal 15 Oktober 2021

B. RumusanMasalah

Berdasarkan judul, belakang masalah dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya,maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara?
2. Bagaimana kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara?
3. Bagaimana kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini pada hakekatnya adalah merupakan jawaban dari rumusan masalah di atas yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara.

D. ManfaatPenelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis di lapangan.

1. Secara Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi pengembangan khasanah keilmuan dan pengetahuan terutama di bidang kepemimpinan, khususnya dalam hal kepemimpinan kreatif di lembaga pendidikan

2. Secara Praktis

   a. Bagi Kepala Madrasah/Madrasah

      1) Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah strategis peran kepala madrasah dalam meningkatkan pedagigik guru di MIN 3 Banjarnegara.
      2) Sebagai bahan masukan dalam mengembangkan teori kepemimpinan khususnya yang berkaitan dengan peran pimpinan (Kepala Madrasah/madrasah).

   b. Bagi Guru

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk pertumbuhan dan peningkatan jabatan fungsionalnya sebagai guru yang professional.

   c. Bagi Pascasarjana IAINU Kebumen

      1) Memperkaya khazanah keilmuan pendidikan Islam bagi kalangan civitas akademika Pascasarjana IAINU Kebumen.
      2) Menjadi bahan kajian dan penelitian lebih lanjut di masa-masa mendatang, khususnya berkaitan dengan kepemimpinan.

   d. Bagi Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan

      1) Menjadi bahan masukan bagi upaya peningkatan kepemimpinan pendidikan
      2) Menjadi bahan kajian berkaitan dengan kepemimpinan yang bermutu dan berkualitas dala meningkatkan kinerja guru.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusus sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal Tesis

   Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi Tesis

   Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

3. Bagian Akhir Tesis

   Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Kreatif Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan Kreatif

Kepemimpinan berasal dari kata 'pimpin' yang mengandung makna bimbing, sedangkan kepemimpinan adalah "proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjsama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama." [6]

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang dipimpinnya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa "*leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives*."[7] Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah

---

[6] Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah.* Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hal. 87

[7] Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application.* ([8]thed.). (New York: Irwin McGraw Hill, 2000), hal. 311

ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, "*the good leader tends to share decision making and share responsibility*."[8] Menurut Winston & Patterson, bahwa "hal penting bagi para pemimpin yaitu tidak menetapkan visi organisasi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang tugas yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut."[9]

Dari beberapa pengertian tentang pemimpin yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin merupakan seseorang yangmemberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggungjawab terhadap aktivitas individu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mencapai tujuan organisasi. Seberapa baik kemampuan seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

Wirawan mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah: Pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai

[8] Sadler, P. *Leadership.* (London: Kogan Page, 1997), hal. 69

[9] Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership.* (International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15. 2006), hal. 15

sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala madrasah.[10]

Sedangkan Nurjin Syam dalam Dirawat, mendeskripsikan kepemimpinan adalah "keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir formal."[11]

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal.

Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akanmakin kecil.

[10] Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan* Penelitian, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013), hal. 7

[11] Dirawat, dkk, 1983, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional, 2003), hal. 23

Menurut Kotter Tujuan utama kepemimpinan adalahmenghasilkan perubahan yang perlu, khususnyaperubahan yang signifikan.[12]

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu:1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat prilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.[13]

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap

[12] Jhon Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), hal. 10

[13] Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007), hal. 17

orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Menurut Pierce dan Newstrom dalam Sobri menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen sebagai berikut:1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)[14]

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program -program inovatif.

b. Kepemimpinan Kreatif

Adapun kata kreatif yang dijadikan kata operasional dalam penelitian ini adalah merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam kepemimpinannya dengan menunjukkan solusi-solusi pemecahan masalah yang diwujudkan dalam bentuk pencurahan ide-ide baru, perspektif baru yang belum pernah adasebelumnya bahkan terkadang melakukan

[14] Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hal. 5-6

kombinasi aplikatif atas solusi-solusi yang ditawarkan hasil dari orisinalitas dalam pemikiran.[15]

Sehingga yang peneliti maksudkan dari Kepemimpinan Kreatif merupakan gabungan dari penjelasan dua kata di atas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini Kepemimpinan Kreatif yang diartikan sebagai kemampuan pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi para guru, staf administrasi dansiswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta optimalisasi sumber daya yang dimiliki dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam kepemimpinannya melalui solusi-solusi kreatif dalam pemecahan masalah yang diwujudkan dalam bentuk pencurahan ide-ide baru, program spektakuler, perspektif baru yang belum pernah ada sebelumnya bahkan terkadang melakukan kombinasi aplikatif atas solusi-solusi yang ditawarkan hasil dari orisinalitas dalam pemikiran.

Istilah kreatif Istilah kepemimpinan kreatif (*creative leadership*), muncul dari tulisan Malcolm S. Knowles dalam Journal of *Management Development, University of Queensland Business School*, Australia, September 1983. Secara konsep, kepemimpinan kreatif merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mengeluarkan energinya secara kreatif, sebagaimana dinyatakan: kepemimpinan kreatif adalah bentuk kepemimpinan yang membebaskan kemampuan kreatif manusia untuk di pimpin. Menurut Knowles, pemimpin selalu muncul di setiap sistem sosial, yaitu keluarga, kelompok, organisasi, agensi, perusahaan, madrasah, masyarakat,negara, bangsa, atau dunia, yang merupakan sistem energi manusia (*as a system of human energy*).[16]

---

[15] Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif,* (Yogyakarta: GAMA University Press,2012) hal.175

[16] Bernardine R. Wirjana, & Supardo Susilo. *Kepemimpinan dasar-dasar Pengembangan,* (Yogyakarta: C.V. Andi Offset, 2011), hal. 41

Kreativitas merupakan memikirkan sesuatu, kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relative berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya.[17] Kreativitas merupakan kemampuan berpikir menjajaki bermacam-macam alternatif jawaban terhadap suatu persoalan, yang sama benarnya. Sedangkan kreativitas merupakan kecenderungan-kecenderungan manusia untuk mengaktualisasikan dirinya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan asumsi di atas, maka kepemimpinan kreatif adalah kemampuan seseorang pemimpin kepala madrasah/madrasah untuk menghasilkan suatu produk yang baru ataupun kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya, yang berguna, serta dapat dimengerti.

c. Karakteristik Kepemimpinan Kreatif

Menurut Knowles ada beberapa karakteristik kepemimpinan kreatif yaitu:

1) Pemimpin kreatif memiliki kepercayaan bahwa manusia memiliki kemampuan dan potensi untuk berbuat kearah yang positif.
2) Setiap tahap proses pembuatan perencanaan, mulai dari identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan, merancang dan melaksanakan tindakan maupun dalam menilai hasil kegiatan, harus melibatkan para pengikutnya.
3) Para pemimpin menyadari akan kekuatan dan kemampuan pengikutnya untuk mampu berbuat dan berhasil memperoleh kemenangan.
4) Pemimpin mengakui akan potensi, kekuatan, bakat, serta aspirasi pengikutnya
5) Pemimpin kreatif selalu merangsang dan memberikan imbalan secara kreatif.

[17] M. Arifin, *Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja,* (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 45-46

6) Pemimpin kreatif sangat komit terhadap perubahan yang berkelanjutan dan sangat terampil dalam mengelola perubahan.
7) pemimpin kreatif lebih menekankan pada dorongan dari dalam ketimbang dari luar
8) Pemimpin kreatif selalu berusaha memotivasi pengikutnya untuk berbuat secara mandiri.[18]

Navi Radjou mengusulkan lima karakter unggul seorang pemimpin yang kreatif, yaitu sebagai berikut:[19]

1) Pemimpin dibanding hanya memberikan perintah, lebih baik membimbing kelompok dan organisasinya ke arah sukses. Dengan cara seperti ini, pemimpin tidak hanya menggerakkan anakbuahnya, tetapi juga menumbuhkembangkan mereka. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam memberi perintah adalah menyampaikan secara jelas kepada bawahan mengenai apa manfaat yang akan mereka peroleh dengan menjalankan perintah tersebut.
2) Jangan hanya mengelola anak buah, tapi buat mereka menjadi lebih mampu untuk melakukan tugas. Pemimpin bertugas membantu anakbuah agar mereka mampu menemukan langkah-langkah pengerjaan, pengalaman, dan mendapatkan solusi. Pada kondisi ini pemimpin hanya terbatas membimbing, bukan memerintahkan menggunakan satu metode baku. Bawahanhanya diberikan panduan mengenai hasil akhir apa yang harus mereka raih, bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah ditentukan oleh bawahandengan bimbingan pemimpin.
3) Rasa hormat seharusnya diberikan pemimpin kepada anakbuahnya, bukan justru pemimpin yang meminta dihormati bawahannya. Jika pemimpin memperlakukan bawahan dengan hormat, dengan

[18] Wanjosumidjo, *Kepemimpinandan Motivasi*., (Jakarta: PT .GI.Gralia, 2014), hal. 198
[19] Navi Radjou, *Menjadi Pemimpin yang Kreatif,* (Yogyakarta: Diva Press, 2018), hal. 12-15

sendirinya rasa hormat ini akan diberikan kembali dari bawahan kepada pemimpin. Pemberian rasa hormat ini membuat bawahan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas mereka, dan kondisi ini akan membuat mereka lebih termotivasi untuk mencapai sasaran yang ditentukan.

4) Pemimpin harus mengetahui cara mengelola kondisi di saat bawahan mencapai kesuksesan ataupun mengalami kegagalan. Pada kedua kondisi tersebut, pemimpin tetap memperlakukan bawahan secara manusiawi. Ketika kesukesan diraih, ganjaran yang diberikan selain menghargai jerih payah untuk mencapai sasaran, sekaligus memacu bawahan untuk semakin meningkatkan prestasinya. Jika kondisi yang terjadi adalah kegagalan, hukuman yang diberikan bukanlah berupa pematah semangat, namun harus mampu untuk memberikan motivasi. Tujuannya adalah agar anakbuah dapat bangkit dari kegagalan, mengambil pembelajaran dari kegagalan tersebut, dan menjadi lebih baik pada kesempatan berikutnya.
5) Tunjukkan kemurahhatian dalam memimpin bawahan, jangan serakah. Pemimpin disarankan untuk rendah hati ketika meraih kesuksesan. Bahkan, jika memungkinkan berikan peluang kepada orang lain untuk bisa tampil sebagai bintang yang berkontribusi atas kesuksesan tersebut. Dengan demikian, pemimpin menghargai bawahannya sebagai bagian dari kesuksesan yang diraihnya.

d. Asumsi-Asumsi Dasar Model kepemimpinan Kreatif

Ada beberapa asumsi-asumsi dasar model kepemimpinan kreatif yaitu:

1) Bahwa pemimpin masyarakat memiliki peran sebagai penggerak dan pengendali masyarakat setempat.

2) Bahwa pemimpin memiliki tanggungjawab dalam menggerakkan partisipasi masyarakat.
3) Bahwa pemimpin masyarakat memiliki kemampuan untuk mengarahkan masyarakat memenuhi kebutuhan dengan melakukan perubahan-perubahan.
4) Bahwa pemimpin masyarakat memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi diri masyarakat (*community self-actualization).*
5) Bahwa pemimpin masyarakat yang kreatif akan mampu menstimulasi masyarakat melakukan akselerasi perubahan.
6) Bahwa kreativitas merupakan persyaratan dasar bagi perjuangan untuk hidup baik bagi individu, organisasi, dan sosial (*survival of individual, organization, and socie*ty).
7) Bahwa pemimpin yang kreatif memiliki komitmen dan ketrampilan yang diperlukan bagi proses perubahan yang berkelanjutan.[20]

e. Pelaksanaan Kepemimpinan Kreatif Kepala Madrasah

Pemimpin kreatif memiliki cara tersendiri untuk meningkatkan kompetensi guru, terutama kompetensi pedagogiknya. Menurut Jhon Kotter, terdapat tiga bentuk kreativias pemimpin yaitu pemimpin mampu menciptakan guru yang kompetitif, memberdayakan guru menjadi kompetitif dan membimbing guru dengan kompetitif. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:[21]

1) Menciptakan

Seorang kepala madrasah/madrasah harus mampu menjadi pencipta yang handal. Menciptakan di sini adalah menciptakan seluruh komponen lembaga pendidikan menjadi tenaga yang kompetitif, bertanggung jawab dan memiliki loyalitas tinggi

[20] Wanjosumidjo, *Kepemimpinan* …, hal.201

[21] Jhon Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), hal. 10-20

terhadap pemimpinnya. Menjadikan seluruh elemen madrasah terutama guru menjadi tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki jiwa besar, disiplin serta kompetitif.

Proses ini diawali dengan rekrutmen tenaga pendidik yang memenuhi kriteria menjadi seorang guru dengan menguasai empat bidang kompetensi guru, termasuk kompetensi pedagogik.

2) Memberdayakan

Pemberdayaan berasal dari kata dasar daya yang berarti tenaga; upaya; kemampuan melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak (Kamus besar bahasa Indonesia). Itu berarti bahwa pemberdayaan masyarakat merupakan upaya untuk memandirikan masyarakat, lewat perwujudan potensi kemampuan yang dimiliki. Pemberdayaan secara subtansial merupakan proses memutus atau breakdown dari hubungan antara subyek dan obyek.[22]

Proses ini mementingkan pengakuan subyek akan kemampuan atau daya power) yang dimiliki obyek. Secara garis besar, proses ini melihat pentingnya mengalirnya daya dari subyek ke obyek. Hasil akhir dari proses pemberdayaan adalah beralihnya fungsi individu yang semula obyek menjadi subyek (yang baru), sehingga realisasi sosial yang ada nantinya hanya akan dicirikan dengan realisasi antar subyek dengan subyek yang lain.[23]

3) Membimbing

Pemimpin yang kreatif tidak hanya dapat memerintah, mengorganisasikan semata, tetapi juga harus dapat menjadi pembimbing yang handal. Membimbing guru dan tenaga kependidikan di madrasah adalah menjadi tanggung jawab pemimpin. Bentuk bimbingan tersebut pada akhirnya mampu

[22] Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2010), hal. 245

[23] Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajeman Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 210

menciptakan guru dan karyawan menjadi lebih kompetitif dan berkualitas.

Berdasakan penjelasan di atas tentang pelaksanaan pemimpin yang kreatif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang terdiri dari menciptakan, memberdayakan dan membimbing guru dimana dikemukan oleh Jhon Kotter di atas penulis jadikan *grand theory* penelitian untuk membahas dan menganalisis tentang kepempimpinan kreatif kepala madrasah di MIN 3 Banjarnegara.

f. Kepala Madrasah

1) Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa Kepala Madrasah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Madrasah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga madrasah dapat berjalan kurang baik. [24]

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[25]

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bawa kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu

[24] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 145
[25] Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*…, hal. 63

seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.[26] Oleh karena itu, kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Madrasah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dapat direalisasikan.[27] Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Madrasah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Leithwood mengemukakan bahwa, *"leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning*."[28]Daryanto juga menjelaskan bahwa Kepala Madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Madrasah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.[29]

Dengan demikian kepala madrasah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang

[26] Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*…, hal. 84-85
[27] Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hal. 110
[28] Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), hal. 14
[29] Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 80

mengemukakan bahwa "*Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner*."[30]Kepala madrasah tidak bisa memimpin madrasah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegial.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu madrasah. Berdasarkan pengertian Kepala Madrasah di atas, maka seorang Kepala Madrasah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Madrasah menurut Wahyosumidjo adalah sebagai berikut:

a) Kepala Madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.
b) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.[31]

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat

[30] Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2010), hal. 41
[31] Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*…, hal. 82

dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.[32]

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.[33] Kemudian Ngalim Purwanto (2010:101) menjelaskan bahwa Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.[34] Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.

Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.[35]

---

[32]M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*.(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 101

[33] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 84

[34]M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi …*, hal. 101

[35] Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 141

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.[36]

Kepala madrasah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di madrasah. Amstrong menyatakan bahwa,*They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives*.[37]Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala madrasah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer madrasah. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan fungsi pokok kepala madrasah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan

[36] Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 11

[37] Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hal. 3

atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

Kata kepemimpinan yang dimaksudkan disini adalah kepemimpinan kependidikan, yaitu kemampuan pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi para guru, staf administrasi dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta optimalisasi sumber daya yang dimiliki.

2) Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah/Madrasah

Berdasarkan pengertian Kepala Madrasah di atas, maka seorang Kepala Madrasah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Madrasah menurut Wahyosumidjo adalah sebagai berikut:

a) Kepala Madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.
b) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.[38]

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu

[38] Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*…, hal. 82

program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.[39]

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.[40] Kemudian Ngalim Purwanto (2010:101) menjelaskan bahwa Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.[41] Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.

Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.[42]

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta

[39] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*.(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 101

[40] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 84

[41] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi …*, hal. 101

[42] Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 141

berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.[43]

Kepala madrasah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di madrasah. Amstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives*.[44] Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala madrasah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer madrasah. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan fungsi pokok kepala madrasah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

---

[43] Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 11

[44] Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hal. 3

3) Peranan Kepala Madrasah

a) Kepala madrasah sebagai *Edukator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan mengajar di madrasahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.[45]

Memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Pembinaan mental; yaitu memina para tenaga pendidikan tentang hal-hal berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Sebagai *edukator,* kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas

[45] Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran,* (Yogyakarta : GavaMedia, 2011) hal. 30

pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *edukator*, khususnya dalam peningkatan kinerjatenaga kependidikan anatar lain yang mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambahkan wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yanglebih tinggi.[46]

b) Kepala Madrasah sebagai Manajer

Salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah seperti : MGMP/MGP tingat madrasah, *in hausetraining,* diskusi professional dan sebagainya.[47]

Melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala madrasah haru smemiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga

[46] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah* ..., hal.99-100
[47] Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai*..., hal. 31

kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. *Pertama;* memberdayakan tenaga kependidikan melaui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tetangga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah hars meningkatkan profesi secara persuasif. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah.[48]

Peranan kepala madrasah sebgai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala madrasah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.[49]

c) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubugan yang sangat eratdengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah.[50] Khusunya

[48] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah* ..., hal. 103-104

[49] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik danpermasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 100-101

[50] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah* ..., hal. 107

berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya penigkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Sebearapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.[51]

Kepala madrasah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dn produktivitas madrasah, dapat dianalisis berdasarkan seberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situsional. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu bertindak situsional. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakikatnya kepala madrasah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala madrasah juga harus menjaga hubungan manusia dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap senang dalam melakukan tugasnya.

Kepala madrasah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebaagi tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalah yang dihadapi oleh para

[51] Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai*..., hal. 31

tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.[52]

d) Kepala madrasah sebagai supervisor

Mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, metode yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam prosespem belajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dantindak lanjut tertent sehingga guru dapat memperbaiki kekuarangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.[53]

e) Kepala madrasah sebagai *Leader* (pemimpin)

Peran kepala madrasah sebagai leader adalah kepala madrasah harus mampume mberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Diantara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O‟Donnel dan Weihrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses

[52] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah* ..., hal. 109-110
[53] Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai*..., hal. 31-32

mempengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.[54]

Dengan kata lain bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan menyakinkan bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Koontz juga, mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin iti harus mampu: a) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya; b) Memberi bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan madrasah.

f) Kepala madrasah sebagai *Inovator*

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

g) Kepala madrasah sebagai *Motivator*

Peran kepala madrasah sebagai motivator adalah harus memiliki strategiyang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui peraturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber

[54] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah;* ..., hal. 103

belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB) Menurut pendapat Stodgil dalam Sugiono ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu :

(1) *Integration,* yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
(2) *Communication,* yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
(3) *Product emphasis,* yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
(4) *Fronternization,* yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
(5) *Organization,* yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian dari pada tugas-tugas.
(6) *Evaluation,* yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
(7) *Initation,* yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
(8) *Domination,* yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.[55]

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dariseseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi/lembaga mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai perangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan

[55] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif danR&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 58

kedudukannya sebagai pemimpin. Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini :

a) Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukkannya selaku "kepala", akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
b) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
c) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk "membaca"situasi.
d) Perilaku seseorang tidak berbentuk begitu saja, melainkan melaluiproses pertumbuhan dan perkembangan.[56]

Pelaksanaannya, pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator,manajer,administrator, dan supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, danmotivator* di madrasah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).[57]

Peran ganda kepala madrasah sebagai manajer madrasah dan pemimpin pendidikan secara konseptual memiliki 10 layanan atau tanggung jawab pentingbagi madrasah, yaitu: pusat

[56] Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,* (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 156-157

[57] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah* ..., hal. 97-98

komunikasi madrasah, kantor penerimaan bagi transaksi bisnis madrasah, pusat konseling bagi guru dan murid, pusat konseling bagi penyokong madrasah, devisi riset madrasah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, tempat menyimpan rekor madrasah, pusat perencanaan untuk*problem solving* madrasah dan premakarsa perbaikan madrasah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan madrasah dengan masyarakat secara sehat, dan pusat koordinasi kegiatan atau tata usaha madrasah.[58]

Merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpian kepala madrasah seperti yang telah dijelaskan diatas, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala madrasah hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh departemen pendidikan nasional sebagai berikut: tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah bawahannya, tahu nama-nama bawahannya, memperhatikan kehadiran bawahannya, memperhatikan peralatan bawahannya, memperhatikan karier bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan suasana kekeluargaann, memberikan laporan kepada atasannya.

Peran kepala madrasah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan kreatif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala madrasah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan

[58] Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*,(Bandung : Refika Aditama, 2008), hal. 35

harapan, dan tepat pada keinginan, dimungkinkan, dan diperlukan. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta bawahan lainnya, sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilakan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan madrasah. kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala madrasah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi kepala madrasah dalam menyelenggarakan seluruh anggota yang dipimpinnya.

Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. studi keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah" beberpa diantara kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan parasiswa, kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menetukan irama bagi madrasah mereka. Berdasarkan rumusan hasil studi diatas menunjukkan betapa penting peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut:

a) Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah
b) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.[59]

Sesungguhnya peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas hidup manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan disetiap waktu. Hersey dan Blanchard menjelaskan *"Leadership occurs any time one attemps to influence thebehavior of an individual or group".* Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi didalamnya telah terjai proses kepemimpinan. Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orangyang diangkat atau diserahi tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpindalam suatu organisasi.[60]

Salah satu peranan kepala madrasah yang sangat penting adalah untuk menyusun program belajar mengajar dan menempatkan tugas masing-masin gguru. Guru sebagai pelaksana pendidik, untuk itu kepala madrasah harus benar benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang telah dilaksanakn guru. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka sedikit banyaknya kepala madrasah harus mengetahui dan memotivasi.

[59] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, hal. 81-82

[60] Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005) hal.87

Dewan madrasah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan madrasah. Merekalah yang memiliki visi masa depan, dan mereka jugalah yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengacu pada konsep tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut.[61]

Kepala madrasah mempunyai tugas: memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pengajaran madrasah, uraian pekerjaan :

a) Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di madrasah
b) Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha madrasah
c) Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian
d) Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan madrasah
e) Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan madrasah
f) Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga madrasah
g) Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
h) Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan laboratorium
i) Mengatur pembinaan kesiswaan
j) Mengatur hubungan antara pemimpin, guru, dan siswa
k) Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan madrasah
l) Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di madrasah

[61]Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu,* (Yogyakarta: Pustaka peajar, 2007), hal. 16

m) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.[62]

Kepala madrasah mempunyai tugas membantu guru, memberikan stimulus dan mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Agar pelaksanaan tugas-tugasitu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala madrasah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubunganya dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala madrasah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

Peran kepala madrasah dalam upaya peningkatan kerja guru adalah mengamati tindakan atau perkembangan para guru serta dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan para guru, mengembangkan kemampuan para guruserta meningkatkan kualitas para guru, melalui pembinaan/supervisi tersebut. Pemahaman guru setelah memperoleh supervisi/pembinaan yang menjadi fokus adalah kemampuan dasar yang dimiliki, yang ternyata guru-guru sudah berkompeten dalam pelaksanaan tugas, hanya masih perlu pembinaan yang intensif terutama tentang menumbuh kembangkan kreativitas siswa, pembuatan/penggunaan perangkat pembelajaran, serta penanaman komitmen sebagai guru diberbagai kesempatan untuk mewujudkan tugasnya sebagai guru yang professional.

Peningkatan kerja guru dimaksudkan sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru terutama dalam proses belajar

[62] Syafaruddin, *manajemen Lembaga* ..., hal. 87

mengajar. Disamping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.

Berdasarkan uraian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kepala madrasah memegang peran penting dalam perkembangan madrasah, terutama kerja guru. Dengan adanya peran kepala madrasah, maka terjadi peningkatan kerja guru. Hal ini dibuktikan guru datang datang lebih awal, adanya kerja keras guru, misalnya mengadakan les tambahan bagi siswa, merasa memiliki dan prestasi belajar siswa meningkat serta prestasi kerja guru meningkat. Kepala Madrasah hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur para guru, pegawai tatausaha dan pegawai madrasah lainnya. Dalam kaitan ini Kepala Madrasah tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketata usahaan madrasah, siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Kepala madrasah dalam memberi pelayanan kepada guru melalui pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru, membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan terhadap guru.

2. Kompetensi Pedagogik Guru

Peningkatan kompetensi mengajar guru merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan profesional guru yang dimiliki, sehingga diperoleh peningkatan dengan dibuktikan oleh peningkatan pelayanannya sebagai pengajar. Dalam hal ini seorang guru diarahkan untuk memiliki kemampuan yang lebih baik. Peningkatan kompetensi mengajar guru dimaksudkan untuk mengembangkan suatu jaringan dan sistem pembinaan kreatif dengan melibatkan secara aktif seluruh pembina guru dalam suatukegiatan peningkatan profesional terpadu. Peningkatan

kompetensi mengajar guru dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan kesesuaian program pendidikan, baik kualitas mengajar guru, kualitas belajar siswa maupun kesesuaian bahan dan cara pengajaran dengan tuntutan kebutuhan siswa, masyarakat dan nasional.

Untuk mewujudkan itu semua, diterbitkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, bahwa persyaratan guru yang memperoleh sertifikat minimal berpendidikan S1/D4, memiliki empat kompetensi (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional).

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi berasal dari bahasa inggris yaitu competency yang berarti kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Kompetensi juga diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Sedangkan arti lain dari kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai standar kinerja yang di butuhkan oleh lapangan. Dari pengertian tersebut standar kompetensi guru adalah suatu pernyataan tentang kriteria yang dipersyaratkan, ditetapkan dan disepakati bersama dalam bentuk penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap bagi seorang tenaga kependidikan sehingga layak disebut kompeten.[63]

Dalam UU no. 14 tahun 2005 pasal 1 ayat (10) tentang guru dan dosen, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.[64]

Berdasarkan uraian diatas direktorat jendral pendidikan dasar dan menengah, departemen pendidikan nasional menerapkan standar kompetensi guru yang berhubungan dengan: (1) Komponen

[63] Pupuh Fathurrohman, Aa suryana, *Guru Profesional*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), hal.32

[64] UU no. 14 tahun 2005 pasal 1 ayat (10), tentang *Guru dan Dosen*

kompetensi pengelolaan pembelajaran dan wawasan kependidikan. (2) Komponen kompetensi Akademik/Vokasional sesuai materi pembelajaran. (3) Pengembangan profesi. Pada pasal 8 UU guru dan dosen, secara eksplisit menyebutkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Khusus tentang kompetensi ini di jelaskan pada undang-undang guru dan dosen pasal 10 ayat 1 yang menyebutkan kompetensi guru sebagaimana disebutkan pada pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.[65]

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kompetensi adalah kemampuan dari pengetahuan, ketrampilan, berfikir dan bersikap yang dimiliki oleh seseorang.

b. Kompetensi Pedagogik Guru

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Guru merupakan profesi atau jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru, jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan walaupun kenyataannya masih dilakukan orang diluar kependidikan.[66] Sebagaimana hadits Nabi SAW bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا مَاتَ الإِنْسَانُ اِنْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلاَّ مِنْ ثَلاَثٍ: صَدَقَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُوْ لَهُ (رواه الخمسة)[57]

[65] Pupuh Fathurrohman, Aa suryana, *Guru Profesional...*, hal.34.

[66] Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Jogjakarta: Ar Ruzz media, 2014), hal.26.

Artinya: "Dari Abu Huraira r.a berkata: Rasulullah SAW. Bersabda: jika seorang manusia mati maka terputuslah amalnya kecuali tiga perkara yaitu: sedekah (yang masih mengalirkan manfaat), ilmu yang bermanfaat, dan anak shaleh yang mendoakan kepadanya" (HR. Abu Huraira)[67]

Dari hadits di atas dapat dipahami bahwa sebagai orang yang mengemban amanat profesi mulia, seorang guru yang adalah pemimpin dan sekaligus pelayan bagi peserta didiknya itu memiliki kewajiban untuk memimpin dan melayani terhadap peserta didiknya dengan sebaik-baiknya, karena pada saatnya akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya tersebut.[68]

Pedagogik berasal dari kata Yunani paedagogiek, kata turunan dari perkataan paedagogia yang berarti mengantar atau membimbing.[69] Secara istilah pedagogik itu adalah ilmu pendidikan atau ilmu mendidik, yang berarti ilmu pengetahuan yang menyelidiki, merenungkan tentang gejala-gejala perbuatan mendidik.[70]

Dalam Standar Nasional Pendidikan, pasal 28 ayat (3) a menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi Pedagogik merupakan salah satu jenis kompetensi yang mutlak perlu dikuasai guru. Kompetensi Pedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi Pedagogik merupakan kompetensi khas,

[67] Abdurahman Jalaluddin, *Al-Jami" ash-Shaghiir*, hal.130, Hadits No.850
[68] Juwariyah, *Hadits Tarbawi*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal.102
[69] Syamsu Yusuf L.N, *Buku Materi Pokok Pedagogik Pendidikan Dasar*, (Bandung: Sekolah Pascasarjana, 2007), hal.8.
[70] Syamsu Yusuf L.N, *Buku Materi Pokok …*, hal.8.

yang akan membedakan guru dengan profesi lainnya dan akan menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didiknya. Kompetensi ini tidak diperoleh secara tiba-tiba tetapi melalui upaya belajar secara terus menerus dan sistematis, baik pada masa pra jabatan (pendidikan calon guru) maupun selama dalam jabatan, yang didukung oleh bakat, minat dan potensi keguruan lainnya dari masing-masing individu yang bersangkutan.

Dalam RPP tentang guru dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
2) Pemahaman terhadap peserta didik.
3) Pengembangan kurikulum/silabus.
4) Perancangan pembelajaran.
5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
7) Evaluasi hasil belajar.
8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yangdimilikinya.[71]

c. Indikator Kompetensi Pedagogik Guru

Menurut Asmani, kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru dalam mengelolah proses pembelajaran peserta didik. Lanjut Asmani, kompetensi pedagogis mempunyai 10 indikator, yaitu:[72]

[71] E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), Cet. VI, hal.75

[72] Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*, (Yogyakarta: Power Books, 2009), hal.69-73

1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, cultural emosional dan intelektual.
2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yangmendidik.
3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran.
4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun.
8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi.
10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran[23].

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa guru dituntut tidak saja harus menguasai bahan pelajaran yang diajarkan, mampu menggunakan media atau sumber pengajaran yang ada, melainkan guru juga harus mampu menyusun dan mengelola program pengajaran secara umum, menginteraksikan kegiatan belajar mengajar terhadap perkembangan fisik dan psikis siswa yang sehat serta kemampuan mengadakan penilaian secara objektif demi kepentingan keberhasilan dalam pengajaran.

.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik melalui internet, penulis menemukan beberapa tesis, jurnal dan jenis karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini,dimaksudkan untuk menghindari adanya kesamaan tema ataupun masalah yang dikaji, maka

penulis melakukan telaah pustaka pada penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:

1. Tesis yang ditulis oleh Fajar Abadi dengan judul "*Kepemimpinan Kreatif Tokoh Masyarakat Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa*"[73]

   Hasil penelitian ini adalah: (1)peran kepemimpinan kreatif dalam pemberdayaan asyarakat adalah sebagai penggerak, pengendalidan penasehatmasyarakat, serta sebagai jembatan antara pemerintah dengan masyarakat,melalui penyebaraninformasi danpemberian otonomi kepada warga, pemberian otonomitokoh masyarakat diwujudkan dengan komunikasi yang terbuka antara tokoh masyarakat dengan warga untuk menyampaikan saran, ide, maupun kritik yang sifatnya membangun. (2) Partisipasi masyarakat di dusun kemiri yaitu menjunjung tingkat nilai kerukunan dan berusaha memanfaatkan potensi yang ada dengan semaksimal mungkin, adanya keterlibatan masyarakat dalam memberikan ide-ide guna pemberdayaan menjadikan masyarakat dusun Kemiri tidak hanya sebagai pelaksana saja, tetapi juga sebagai perencana program dan evalusi program. (3) Faktor penghambat dan pendukung jalannya proses pemberdayaan masyarakat di Dusun Kemiri, yaitu Tingginya kerukunan antar warga menyebabkan masyarakat selalu ingin melaksanakan semua program yang telah direncanakan secara bersamaan dalam waktu dan tempat yang sama. Adapun faktor pendukungnya yaitu kekompakan masyarakat yang menjunjung tinggi nilai kerukunan antar warga menjadikan masyarakat mampu mengembangkan potensi yang ada.

   Penelitian di atas memiliki persamaan tema penelitian yaitu tentang kepemimpinan kreatif. Namun perbedaan dari penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian sebelumnya yaitu jika penelitian Fajar Abadi membahas tentang kepemimpinan kreatif seorang tokoh di

[73] Fajar Abadi, *Kepemimpinan Kreatif Tokoh Masyarakat Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa*, (Yogyakarta, Tesis PPs UNY tahun 2019)

masyarakat, sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan tentang kepemimpinan kreatif seorang kepala lembaga pendidikan formal yiatu kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedegogik guru. Dengan demikian penelitian ini berbeda dari segi tema penelitian maupun subyek dan objek penelitian serta waktu pelaksanaannya.

2. Tesis yang ditulis oleh Nizamudin yang berjudul "*Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah*" [74]

   Temuan penelitian dalam tesis ini adalah: (1) Strategi kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru pada proses pembelajaran PAI, berupa: Pertama, Memotivasi guru untuk berkreasi dan inovasi dalam menggunakan strategi pembelajaran aktif; Kedua, meningkatkan profesionalisme guru Ketiga, Melakukan supervisi; Keempat, Meningkatkan kualitas siswa dengan mengikutkan perlombaan baik kurikuler maupun ekstrakurikuler; Kelima, Mengembangkan budaya akhlak yang baik pada segenap warga madrasah melalui keteladanan; Keenam, peningkatan kualitas sarana dan prasarana. (2) Strategi kepala madrasah dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran, yaitu: Pertama, dengan cara meningkatkan kemampuan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar; Kedua, dengan optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan media dan sarana pendidikan; Ketiga, dengan pelaksanaan supervisi rutin untuk mengatasi permasalahan sehubungan dengan kurangnya sikap profesionalisme yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas; Keempat, penerapan disiplin yang ketat. (3) Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran, yaitu: Pertama, guru

[74] Nizamudin, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitatip Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah*, (Bengkulu: Tesis PPs IAIN Bengkulu Tahun 2019)

pendidikan agama Islam kurang kompak dalam melaksanakan kegiatan atau program keagamaan; kedua, peserta didik kurang istiqomah dalam mengamalkan kegiatan keagamaan di rumah; Ketiga, perbedaan yang ada dalam diri siswa tersebut dapat menjadi hambatan bagi pengembangan aspek-aspek anak didik itu sendiri, Keempat, kurangnya kesadaran orangtua dalam memotivasi belajar peserta didik.

Penelitian Nizamudin yang berjudul Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Namun yang menjadi perbedaan dengan penelitian tersebut tentang kepemimpinan kreatif. Penelitian yang akan dilaksanakan difokuskan pada kepemimpinan lreatif kepala madrasah selain waktu dan tempat penelitian juga berbeda. Dengan demikian penelitian ini tidak sama dengan penelitian sebelumnya.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ahlun Ansar, dengan judu "*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kompetensi Pedagogik Guru di SMP Negeri 1 Mare Kabupaten Bone.*"[75]

   Hasil penelitian menunjukan bahwa; 1. Gambaran tentang kepemimpinan kepala madrasah di SMP Negeri 1 Mare; a. Mengenai kepemimpinan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah telah menjalankan perananya sebagai *leader* dengan adanya upaya menggerakkan gurudan pegawai untuk terlibat secara aktif untuk pencapain visi dan misi madrasah,adanya bentuk pengarahan kepala madrasah terhadap guru dalam pembelajaran, keterlibatan kepala madrasah dalam membimbing dan memotivasi guru

[75]Ahlun Ansar, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik Guru di SMP Negeri 1 Mare Kabupaten Bone*. (Makasar: Tesis PPs UIN Alauddin Makasar, 2019)

dan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya; b. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisi yang terjadi di SMP Negeri 1 Mare senantiasa memperhatikan efektivitas pengajaran yang terjadi dikelas dengan membuat program supervisi, membentuk tim supervisi, melakukan pengawasan dikelas dan melakukan tindakan pembinaan setelah supervisi; 2. Kompetensi pedagogik di SMP Negeri 1 Marebahwa untuk mengenal dan memahami karesteristik peserta didik dilakukan dengan melihat nilai hasil belajar, tindakanya dalam pembelajaran, menggunakan biodata siswa, kemudian dalam penguasaan teori belajar dan prinsipnya pihak guru senantiasa mencari informasi mengenai hal-hal yang dapat menunjang proses belajar mengajar, selanjutnya pengembangan kurikulum dimadrasah tersebut dengan berorentasi pada tujuan dan mempertimbangkan kesesuaian antara kompenen-komponen kurikulum yaitu tujuan, materi metode serta evaluasianya, merangsang peserta didik agar terlibat aktif, memberikan bimbingan, motivasi dan arahan kepada peserta didik agar dapat berlaku seperti apa yang diharapkan.

Penelitian Ansar yang berjudul Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kompetensi Pedagogik Guru di SMP Negeri 1 Mare Kabupaten Bone memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Namun yang menjadi perbedaan dengan penelitian tersebut tentang kepemimpinan kreatif. Penelitian yang akan dilaksanakan difokuskan pada kepemimpinan kreatif kepala madrasah selain waktu dan tempat penelitian juga berbeda. Dengan demikian penelitian ini tidak sama dengan penelitian sebelumnya.

4. Jurnal oleh Amirullah, dengan judul "*Kepemimpinan Dan Perilaku Kreatif Suatu upaya Mengelaborasi Keterpaduan Gagasan Para Individu*"[76]

Kesimpulan yang diperoleh adalah Pemimpin dalam hal ini berperan penting dalam penciptaan kreativitas individu. Dengan terjadinya proses interaksi antar individu dalam organisasi maka akan terjadi penciptaan gagasan yang kreatif yang dimulai dari para individuyang kemudian didiskusikan dan dikembangkan bersama dengan individu yang lain. Suatu pembaharuan harus dilakukan oleh pemimpin dengan menyandarkan pada kreativitas setiaporang dalam sebuah sistem organisasi. Dalamsistem yang demikian pemimpin membangun partisipasi semua pihak sehingga adanya keberagaman gagasan merupakan jalur menuju keterpaduan. Jadi keberagaman kreativitas individu setelah dipadukan dalam prosesinteraksi sosial akan mampu melahirkan perilaku dan gagasan-gagasan yang lebih kreatif.Perilaku dan gagasan yang demikian baru akan bermanfaat bagi organisasi setelah diaplikasikan ke dalam nilai-nilai yang termanifestasi dalam kreasi sistem, produk, jasa maupun hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih bermakna.

Jurnal di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu tentang kepemimpinan kreatif. Namun yang menjadi perbedaan penelitian ini adalah subyek dan objek penelitian. Dari perbedaan ini, maka penelitian yang akan dilakukan berbeda baik tema, judul, waktu dan tempat penelitian.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti.

[76] Amirullah, *Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Kreatif Suatu upaya Mengelaborasi Keterpaduan Gagasan Para Individu*, (Jurnal Akademika Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang: Vol. 14. No.2 Agustus 2016)

Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru di MIN 3 Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. yaitu penelitian dalam rangka mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata. gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.[77]

Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang terulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu sosial. diantaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya. berinteraksi dengan mereka. Berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MIN 3 Banjarnegara.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

   Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 3 bulan terhitung mulai bulan Desember 2021 sampai Februari 2022

[77] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hal. 4

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini di MIN 3 Banjarnegara. Pemilihan tempat penelitian di madrasah tersebut dilaksanakan kerena dengan berbagai pertimbangan dimana MIN 3 Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan Islam berstatus negeri yang memiliki atau dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang memiliki kompetensi kepemimpinan kreatif. Selain itu lembaga ini juga termasuk salah satu lembaga pendidikan Islam yang telah banyak meraih prestasi pendidikan baik akademik maupun non akademik. MIN 3 Banjarnegara juga menjadi salah satu madrasah yang sangat diminati masyarakat karena adanya kepemimpinan kepala madrasah yang bermutu dan berkualitas.

C. Subjek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian. sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis. yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.[78] Subjek dalam penelitian adalah benda. hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti baerkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu:

1. Deni Restiadji, S.Pd., selaku Kepala MIN 3 Banjarnegara.
2. Sugeng Priyanto, M.Pd.I., Nurhidayati, S.Pd., Giyanto, M.Pd.I., Titi Muhaemah, S.Pd.I., selaku Guru dan Karyawan MIN 3 Banjarnegara.

[78] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. (*Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hal. 145

D. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematik dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.[79] Dalam upaya pengumpulan data yang diperlukan, maka perlu adanya teknik pengambilan data yang dapat digunakan secara cepat dan tepat sesuai dengan masalah yang diselidiki dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode yang dapat mempermudah penelitian ini. antara lain:

1. Observasi

   Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.[80] Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Menurut Nazir observasi langsung adalah adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain.[81] Observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu. Tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk melihat kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MIN 3 Banjarnegara.

2. Wawancara

   Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak. yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.[82] Wawancara dilakukan untuk menggali kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi

---

[79] Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hal. 211
[80] Sutrisno Hadi, Metodologi Research, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hal. 151
81 Moh. Nazir, Metodologi Penelitian…, hal. 175
82 Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian …*, hal. 135

pedagogik guru di MIN 3 Banjarnegara. Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.[83]

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MIN 3 Banjarnegara, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku. majalah dokumen peraturan. notulen rapat. catatan harian dan sebagainya.[84] Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data-data berupa berdirinya MIN 3 Banjarnegara, letak geografis, keadaan guru serta kegiatan-kegiatan yang ada di tempat yang akan di teliti.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu teknik pemeriksaan untuk menguji keakuratan atau validitas data. Data yang berhasil dikumpulkan wajib

[83] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu …*, hal. 22
[84] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian …*, hal. 131

diusahakan dan kemantapan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data dengan beragam tekniknya harus benar-benar sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar–benar diperlukan bagi penelitiannya.

Ketepatan data tersebut tidak hanya bergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulannya tetapi juga diperlukan teknik pengembangan validitas datanya. Validitas ini merupakan jaminan bagi kemantapan kesimpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian. Terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk mengembangkan validitas kesahihan data penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah trianggulasi sumber yaitu mencocokkan data hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru. Trianggulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif.

Menurut Lexy J. Moleong menyatakan bahwa trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[85] Trianggulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap diperlukan tidak hanya satu cara pandang. Dengan kata lain diperlukan beberapa cara pandang dalam memandang suatu sasaran penelitian. Dari beberapa cara pandang tersebut akan bisa dipertimbangkan beragam. fenomena yang muncul dan selanjutnya bisa ditarik kesimpulan yang lebih mantap dan lebih dapat diterima kebenarannya.

Tehnik keabsahan data ini digunakan untuk menambah kekuatan, keluasan, dan kedalaman materi. Peneliti berharap akan mendapatkan jawaban

[85] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian …*, hal. 178

yang mendalam terkait kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MIN 3 Banjarnegara.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses urut-urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus.

Data penelitian akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yang dikemukakan oleh Sugiyono yaitu data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.[86] Model analisis yang digunakan adalah model interaktif *interactive models* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Moleong yang dimulai dari reduksi data. display data, pengambilan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan sewaktu penelitian berlangsung,[87] yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

   Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai. pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

[86] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantiatif. Kualitatif. Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 337

[87] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian …*, hal. 198

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data. peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang. informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi. dirangkum. dan dipilah-pilah hal yang pokok. difokuskan pada hal-hal yang penting. dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkatkan. direduksi, disusun lebih sistematis.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi. deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data. peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara dilakukan dengan: a) memberikan motivasi, b) Memberi Motivasi dan dorongan semangat dan Menciptakan iklim kerja yang harmonis
2. Kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara dilakukan dengan: a) mengadakan rapat bersama, b) memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan mengikutsertakan dalam pelatihan, c) seminar dan workshop
3. Kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara dilakukan dengan: a) peningkatan kemampuan mengajar, b) optimalisasi penggunaan media dan sarana pendidikan, c) pelaksanaan supervisi secara rutin, d) menjalin kerjasama dengan masyarakat, e) penerapan disiplin yang ketat

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka ada beberapa saran yang hendakpeneliti sampaikan, yaitu antara lain:

1. Kepala madrasah perlu memberikan penghargaan bagi guru yang memenuhistandar dan memiliki kinerja baik dengan hasil pengamatan atau pengawasanyang dijadikan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan tersebutkepada guru.
2. Guru perlu bersikap kooperatif terhadap pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan kepala madrasah. Hal tersebut karena supervisi yang

dilaksanakan kepala madrasah mempunyai tujuan untuk memperbaiki pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

3. Supervisi oleh kepala madrasah pada pelaksanaan pembelajaran diharapkan tidak hanya sebatas melihat pelaksanaan pembelajaran dengan cara kunjungan kelas saja, tetapi kepala madrasah juga sebaiknya melakukan demonstrasi mengajar yaitu dengan memberikan contoh cara-cara mengajar yang baik.
4. Supervisi oleh kepala madrasah pada evaluasi pembelajaran diharapkan tidak hanya memberikan arahan serta masukan-masukan mengenai instrumen penilaian yang dipersiapkan guru saja, namun kepala madrasah juga sebaiknya memberikan pelatihan dan bimbingan pada guru mengenai pembuatan soal-soal pembelajaran yang baik serta arahan dalam memeriksa jawaban penilaian belajar siswa yangbenar

DAFTAR PUSTAKA

Abadi, Fajar, *Kepemimpinan Kreatif Tokoh Masyarakat Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa*, Yogyakarta, Tesis PPs UNY tahun 2019.

Amirullah, *Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Kreatif Suatu upaya Mengelaborasi Keterpaduan Gagasan Para Individu*, Jurnal Akademika Madrasah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang: Vol. 14. No.2 Agustus 2016.

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.

Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (^{2nd}ed). London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.

Arifin, M., *Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta: Teras, 2010.

Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka peajar, 2007.

Asmani, Jamal Ma'mur, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*, Yogyakarta: Power Books, 2009.

BSNP, Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Madrasah*, Jakarta: Kemendiknas. 2007 (file berbentuk PDF)

Danim, Sudarwan dan Suparno, *Manajeman Kepemimpinan Transformasional Kekepalamadrasahan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.

Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.

Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: GavaMedia, 2011.

Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003.

Fathurrohman, Pupuh, Aa Suryana, *Guru Profesional*, Bandung: PT Refika Aditama, 2012.

Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.

Henry, Jane, *Creative Management*, California: Sage Publications, 2006 (e-book)

Jalaluddin, Abdurahman, *Al-Jami" ash-Shaghiir*.

Juwariyah, *Hadits Tarbawi*, Yogyakarta: Teras, 2010.

Kotter, Jhon, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*,alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001.

Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning,* Nottingham: National College for School Leadership, 2006.

Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.

Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press, 2008.

Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.

_____, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

Muslich, Mansur, *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*,Bandung : Refika Aditama, 2008.

Mulyasa, E.,*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.

Nawawi, Hadari dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: GAMA University Press,2012.

Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian,* Jakarta: Galia Indonesia, 2003.

Nizamudin, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitatip Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah*, Bengkulu: Tesis PPs IAIN Bengkulu Tahun 2019.

Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.

Rivai. Veithzal & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2011.

Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Madrasah.* Jakarta: Bumi Aksara, 1991.

Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application.* (^{8}thed.). New York: Irwin McGraw Hill, 2000.

Sanjaya, Wina, *Strategi pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2008.

Sadler, P. *Leadership.* London: Kogan Page, 1997.

Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. Journal of Educational Administration. 2010.

Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.

Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Madrasah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.

_____, *ProsesBelajar Mengajar di Madrasah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.

Suprihatiningrum, Jamil, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru,* Jogjakarta: Ar Ruzz media, 2014.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantiatif. Kualitatif. Dan R&D,* Bandung: Alfabeta, 2011.

Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam,* Jakarta: Ciputat Press, 2005.

Undang-Undang RI no. 14 tahun 2005, tentang *Guru dan Dosen*

Tim Penyusun, *KamusBesar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2010.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007.

_____, *Kepemimpinandan Motivasi*, Jakarta: PT .GI.Gralia, 2014.

Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership.* International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15. 2006.

Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan* Penelitian, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013.

Wirjana, Bernardine R. & Supardo Susilo. *Kepemimpinan dasar-dasar Pengembangan*, Yogyakarta: C.V. Andi Offset, 2011.

Yusuf, Syamsu L.N, *Buku Materi Pokok Pedagogik Pendidikan Dasar*, Bandung: Madrasah Pascasarjana, 2007.