

Ukhti Nurhayati

**KEPEMIMPINAN KREATIF
KEPALA MADRASAH**

dalam Meningkatkan
Kompetensi Pedagogik Guru

**KEPEMIMPINAN KREATIF KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU**

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**KEPEMIMPINAN KREATIF KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU**

Ukhti Nurhayati



**KEPEMIMPINAN KREATIF KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU**

Penulis : Ukhti Nurhayati

Editor : Agus Salim Chamidi dan Sulis Rokhmawanto

Perwajahan : A. Habib

Desain Sampul : AB Studio

Cetakan I, Agustus 2022

Diterbitkan oleh

Penerbit Terakata

Jalan Salakan, RT 03, No. 83

Bangunharjo, Sewon, Bantul, Yogyakarta

Telp: 0856-2567-394

Email: penerbit.terakata@gmail.com

bekerjasama dengan

IAINU Kebumen Press

Jln. Tentara Pelajar No. 55-B, Kebumen 54312

ISBN: 978-602-5457-59-3



KATA PENGANTAR

Buku ini mencoba menggabungkan persoalan kepemimpinan kepala madrasah dengan peningkatan kompetensi guru. Kepemimpinan terkait kreativitas, sedangkan kompetensi terkait pedagogik guru.

Setidaknya terdapat bentuk kreativitas terkait kompetensi pedagogik guru, yaitu, pendidikan, pemberdayaan, dan pembimbingan. Kreativitas pemimpin dan peningkatan kompetensi guru merupakan tema besar buku ini.

Buku ini tentunya tidak lepas dari peran serta aktif sejumlah pihak yang telah membimbing dan membantu penulis. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen yang telah memfasilitasi terbitnya buku ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Fikria Najitama MSI, Dr Sulis Rokhmawanto MSI, dan keluarga besar MIN 3 Banjarnegara. Tak lupa disampaikan terimakasih juga kepada penerbit yang telah membantu proses penerbitan buku ini. Tak lupa juga kepada keluarga penulis yang banyak memotivasi dan membantu.

Akhirnya, penulis tentunya penuh dengan keterbatasan dan kekurangan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif bagi perbaikan buku ini dikemudian hari tetap penulis perlukan dan nantikan. Selamat membaca semoga bermanfaat.

Kebumen, April 2022

Penulis

Ukhti Nurhayati



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. KEPALA MADRASAH DAN KOMPETENSI GURU	1
B. MENYOAL KEPEMIMPINAN KREATIF.....	6
BAB II KAJIAN TEORI	9
A. MEMAHAMI TEORI	9
B. PENELITIAN YANG RELEVAN.....	48
BAB III KREATIVITAS KEPALA MADRASAH SEBAGAI PEMIMPIN SEKOLAH	55
A. GAMBARAN UMUM MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 3 BANJARNEGARA.....	55
B. DESKRIPSI	63
C. PEMBAHASAN	88
BAB IV PENUTUP	101
A. KESIMPULAN.....	101
B. SARAN.....	102
DAFTAR PUSTAKA	103
RIWAYAT HIDUP	107



BAB I

PENDAHULUAN

A. KEPALA MADRASAH DAN KOMPETENSI GURU

Dalam suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki peran yang sangat menentukan maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan. Hal ini karena 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 profesional dan yang tidak profesional 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 madrasah yang kreatif merupakan kunci yang sangat menentukan keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya. Kepala madrasah yang 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 madrasah yang 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 madrasah yang 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 pendidik profesional, 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. 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 efisien. Di samping itu, keterampilan dasar merupakan syarat mutlak agar guru bisa mengimplementasikan berbagai strategi.

Hanya saja, masih banyak kasus di dunia pendidikan yakni

-
- 1 Mansur Muslich, *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), h. 11
 - 2 Wina Sanjaya, *Strategi pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2008), hal. 17.

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.

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 proses 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, disamping 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. Rovijkkers 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 berkompentensi 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

3 Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 6

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 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.

Uraian diatas dapat menggambarkan tentang pentingnya membedah kreatifitas kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru dalam rangka kualitas pembelajaran.

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. MENYOAL KEPEMIMPINAN KREATIF

Persoalan kepemimpinan yang kreatif menjadi tema pertama dan utama penelitian ini. Untuk itu, penelitian ini akan mencoba menjawab sejumlah pertanyaan, seperti, bagaimana kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif?, kemudian dalam memberdayakan mereka, dan membimbing mereka?

Dengan mengusung persoalan di atas diharapkan penelitian ini akan mampu menyuguhkan deskripsi dan analisis kepemimpinan kreatif kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif, kemudian dalam memberdayakan dan membimbing mereka.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. MEMAHAMI 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 kerjasama 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 dipimpinya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa “*leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives.*”⁷ Dengan demikian,

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*. (8thed.). (New York: Irwin McGraw Hill, 2000), hal. 311

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 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 yang memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggung jawab 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

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

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 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,

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

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 akan makin kecil. Menurut Kotter Tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan 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,

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

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 perilaku 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 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

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

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

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 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 dan siswa 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

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

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

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

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

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

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.
- 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,

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

lebih baik membimbing kelompok dan organisasinya ke arah sukses. Dengan cara seperti ini, pemimpin tidak hanya menggerakkan anakbuahnya, tetapi juga menumbuh kembangkan 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. Bawahannya 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 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 kesuksesan 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 anak buah dapat bangkit dari kegagalan, mengambil pembelajaran dari kegagalan tersebut, dan menjadi lebih baik pada kesempatan berikutnya.

- 5) Tunjukkan kemurahan hatian 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 diraihny.

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 society*).

- 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 kreativitas 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 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

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

yang dimiliki. Pemberdayaan secara substansial 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 menciptakan guru dan karyawan menjadi lebih kompetitif dan berkualitas.

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

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

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

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 bahwa 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 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

24 Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 145

25 Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 63

26 Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 84-85

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 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*

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

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

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

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 informal, Kepala Madrasah bertanggung jawab 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. Armstrong 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

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.

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.

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 Wahjosumidjo 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.

38 Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 82

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.³⁹

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggung jawab 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

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

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.⁴³

Kepala madrasah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di madrasah. Armstrong 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

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.

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

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 madrasah nya 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

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

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 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 kinerja tenaga 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 yang lebih 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 tingkat

46 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal.99-100

madrasah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya.⁴⁷

Melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. *Pertama*; memberdayakan tenaga kependidikan melalui 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 harus 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 sebagai 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

47 Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31

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

lain tersebut berkata dan berperilaku.⁴⁹

c) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah.⁵⁰ Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan 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 dan produktivitas madrasah, dapat dianalisis berdasarkan seberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu bertindak situasional. 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

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

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

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

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 sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para 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 proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekuarangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.⁵³

52 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 109-110

53 Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31-32

e) Kepala madrasah sebagai *Leader* (pemimpin)

Peran kepala madrasah sebagai leader adalah kepala madrasah harus mampu memberikan 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 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 ini 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,

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

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 strategi yang 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 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) *Initiation*, 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 dariseseseorang 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 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 melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.⁵⁶

Pelaksananya, 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

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

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

dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* 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 penting bagi madrasah, yaitu: pusat 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 kepemimpinan 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-

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

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

nama bawahannya, memperhatikan kehadiran bawahannya, memperhatikan peralatan bawahannya, memperhatikan karier bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan suasana kekeluargaan, 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 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 menghasilkan 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 dipimpinya.

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 menentukan 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 attempts to influence the behavior 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-orang yang diangkat atau diserahkan tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpindalam suatu organisasi.⁶⁰

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

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

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

Dewan madrasah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan madrasah. Mereka adalah 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

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

- 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
- 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

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

kesempatan untuk mewujudkan tugasnya sebagai guru yang profesional.

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 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 suatu kegiatan 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 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.

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*

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

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 الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: صَدَقَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ (رواه الخمسة).

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

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

67 Abdurahman Jalaluddin, *Al-Jami' ash-Shaghiir*, hal.130, Hadits No.850

68 Juwariyah, *Hadits Tarbawi*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal.102

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, 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.

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.

- 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 mengaktualisasi -kan berbagai potensi yang dimilikinya.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

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, cultural emosional dan intelektual.
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 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 pembelajaran²³.

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

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 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 dilakukan 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, pengendalian penasehat masyarakat, serta sebagai jembatan antara pemerintah dengan masyarakat, melalui penyebaran informasi dan pemberian otonomi kepada warga, pemberian otonomi tokoh 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,

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

adanya keterlibatan masyarakat dalam memberikan ide-ide guna pemberdayaan menjadikan masyarakat dusun Kemiri tidak hanya sebagai pelaksana saja, tetapi juga sebagai perencana program dan evaluasi 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 masyarakat, sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan tentang kepemimpinan kreatif seorang kepala lembaga pendidikan formal yaitu 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

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

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 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 kreatif 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 judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kompetensi Pedagogik Guru di SMP Negeri 1 Mare Kabupaten Bone.”**⁷⁵

Hasil penelitian menunjukkan 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 peranannya sebagai *leader* dengan adanya upaya menggerakkan gurudan pegawai untuk terlibat secara aktif untuk pencapaian visi dan misi madrasah, adanya bentuk pengarahan kepala madrasah terhadap guru dalam pembelajaran, keterlibatan kepala madrasah dalam membimbing dan memotivasi guru 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 Mare bahwa untuk mengenal dan memahami karakteristik 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 berorientasi pada tujuan dan mempertimbangkan kesesuaian antara komponen-komponen kurikulum yaitu tujuan, materi metode serta evaluasinya, merangsang peserta didik agar terlibat aktif, memberikan bimbingan, motivasi dan arahan kepada peserta didik agar dapat berlaku seperti apa yang diharapkan.

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

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 individu yang kemudian didiskusikan dan dikembangkan bersama dengan individu yang lain. Suatu pembaharuan harus dilakukan oleh pemimpin dengan menyandarkan pada kreativitas setiap orang dalam sebuah sistem organisasi. Dalam sistem yang demikian pemimpin membangun partisipasi semua pihak sehingga adanya keberagaman gagasan merupakan jalur menuju keterpaduan. Jadi keberagaman kreativitas individu setelah dipadukan dalam proses interaksi 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

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)

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. 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

KREATIVITAS KEPALA MADRASAH SEBAGAI PEMIMPIN SEKOLAH

A. GAMBARAN UMUM MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 3 BANJARNEGARA

1. Sejarah dan Perkembangan

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara berubah nama dari MI Negeri Madukara sejak tanggal 1 Januari 2018 sesuai SK Dirjen Pendis, awal mula MIN 3 Banjarnegara yaitu berdiri MI GUPPI pada tahun 1978 dengan Piagam MI Nomor : 1.k/3.c/2293/ PGM/1978 dengan nama MI GUPPI⁷⁷ yang menempati bekas gedung Inpes. Dengan perkembangan zaman masyarakat mengharapakan madrasah ini di negerikan, maka pada tgl 25 Oktober 1993 pemerintah lewat Departemen Agama kala itu menyetujui menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara dengan Kepala ..sampai tahun 1999 dan diganti oleh Bapak Adma, A.Ma. Karena MIN 3 Banjarnegara membutuhkan kepala yang berpengalaman, maka pada tahun 2004 beliau dimutasi dan diganti bapak Drs. Sumarna dengan jumlah siswa 96 siswa.⁷⁸

77 Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

78 Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

Dengan perjuangan semua civitas MIN 3 Banjarnegara lewat pengajian, rapat RT dan berbagai macam cara sampai pada tahun 2007 dengan jumlah siswa 178 siswa,⁷⁹ bahkan ada beberapa siswa yang berasal dari luar kecamatan Madukara yaitu Kecamatan Pagentan. Sampai akhirnya karena keberhasilan beliau yang cemerlang, maka beliau di promosikan menjadi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dan diganti oleh bapak Mohamad Ali Imron. S.Ag.⁸⁰ Beliau sesungguhnya setok lama karena sebelumnya adalah guru di tempat tersebut, dengan jumlah siswa 194. Perlu penulis sampaikan sejak tahun 2004 hasil akreditasi madrasah ini selalu Baik (A) sampai saat ini.

Dengan perjuangan yang tak kenal lelah dari semua civitas madrasah dan dibantu komite madrasah perkembangan jumlah siswa selalu meningkat dari 194, lalu 224 dan saat ini 366 siswa dengan program unggulan Tahfidz Al Qur'an dan Komputer. Tentu selama kurun waktu tersebut telah banyak prestasi yang di ukir mulai Pidato Bahasa Arab juara 2 tingkat Provinsi atas nama Moh. Lutfi, Lalu lari dan Pidato Bahasa Arab lagi tetapi belum mendapat juara seperti tahun sebelumnya.

Sedang jumlah tenaga pendidik saat ini 11 orang Guru PNS, 6 Guru NON PNS, 1 TU, 1 Penjaga dan 1 orang tenaga kebersihan. Harapan kami sebagai kepala madrasah dicukupi guru PNS sejumlah rombel yang ada yaitu 13 rombel. Sehingga dengan jumlah guru yang cukup, lokal yang cukup dan representatif, harapan kita MIN 3 Banjarnegara menjadi salah satu profil Madrasah unggulan di Kabupaten Banjarnegara, tentu agar disegani oleh semua madrasah di kabupaten Banjarnegara.⁸¹

79 Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

80 Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

81 Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

Awal tahun 2018 adalah babak baru MIN Madukara dan bahkan seluruh MIN di Indonesia, karena sesuai dengan PMA nomor 810 tahun 2018 semua MIN berubah nama menjadi nama MIN sesuai urutan jumlah MIN di Kabupaten/ Kota bersangkutan.⁸² Tidak terkecuali MIN Madukara berubah nama menjadi MIN 3 Banjarnegara. Sekaligus pada awal tahun pelajaran 2018/2019 semua kepala MIN diroling/ mutasi, termasuk kepala MIN 3 Banjarnegara mutasi ke MIN 2 Banjarnegara, begitu juga sebaliknya yaitu kamad MIN 2 ke MIN 3.

2. Letak Geografis

MIN 3 Kabupaten Banjarnegara, Propinsi Jawa Tengah dilihat secara geografis merupakan tempat yang strategis untuk suatu pendidikan dengan pertimbangan:

- a. Dekat dengan ruas Jalan Raya antara Purwokerto-Banjarnegara, sehingga memudahkan transportasi siswa.
- b. Ditengah-tengah lingkungan yang sangat religius, dekat dengan Masjid Jami' dan kantor pemerintahan.⁸³

Jika dilihat dari batas-batasnya, maka MIN 3 Banjarnegara dibatasi tempat-tempat sebagai berikut: Sebelah timur berbatasan dengan Rumah Penduduk. Sebelah selatan berbatasan dengan Kebun penduduk. Sebelah barat berbatasan dengan jalan utama desa. Sebelah utara berbatasan dengan jalan utama Kecamatan.⁸⁴

3. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi pada lembaga pendidikan adalah sama, termasuk di maka MIN 3 Banjarnegara, dimana kepengurusannya semua di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah yang berkerja sama dengan komite madrasah.

82 Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

83 Observasi, letak geografis MIN 3 Banjarnegara, tanggal 3 Januari 2022.

84 Observasi, letak geografis MIN 3 Banjarnegara, tanggal 3 Januari 2022.

Kemudian di bantu oleh waka kesiswaan, sarpras, kurikulum dan humas. Kemudian tugas mengajar menjadi tanggung jawab guru-guru sebagai tenaga pendidik. Untuk lebih jelasnya, mengenai struktur organisasi maka MIN 3 Banjarnegara sudah dapat dilihat pada lampiran.

4. Data Madrasah

- a. Nama Madrasah : MIN 3
- b. Alamat Madrasah : Jalan Madukara
- c. Desa / Kelurahan : Madukara
- d. Kecamatan : Madukara
- e. Kab / Kodya : Banjarnegara
- f. NSS / NSM : 121233040001
- g. Status Akreditasi : A
- h. Tahun Pendirian : 1965
- i. Tahun Beroperasi : 198685

5. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Visi Madrasah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan Madrasah yang secara khusus diharapkan oleh Madrasah. Visi Madrasah merupakan turunan dari Visi Pendidikan Nasional, yang dijadikan dasar atau rujukan untuk merumuskan Misi, Tujuan sasaran untuk pengembangan Madrasah dimasa depan yang diimpikan dan terus terjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya. Adapun visi MIN 3 Banjarnegara adalah: ***“Berakhlakul Karimah Dalam Melangkah, Berimtaq Dalam Bertindak, Ber-Ipteq dalam Berfikir, serta Peduli dan Berbudaya terhadap Lingkungan Hidup.”***⁸⁶

85 Dokumentasi, data profil MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

86 Dokumentasi, data profil MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

b. Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut di atas, Misi MIN 3 Banjarnegara adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian tujuan akademik dan non akademik.
- 2) Menumbuhkembangkan budaya peduli lingkungan serta pembiasaan berperilaku menjaga kebersihan.
- 3) Mewujudkan Madrasah yang bersih, rindang dan ramah anak.
- 4) Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- 5) Mewujudkan pembentukan karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan..⁸⁷

c. Tujuan

Dengan berpedoman pada visi dan misi yang telah dirumuskan serta kondisi di madrasah secara umum, tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara adalah terselenggaranya pendidikan yang berkualitas, terwujudnya karakter islami, terwujudnya Madrasah yang bersih, rindang dan ramah anak serta terbentuknya karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara mempunyai tujuan khusus sebagai berikut :

- 1) Lulusan memiliki akidah yang kokoh dan tekun beribadah secara benar.
- 2) Lulusan memiliki karakter jujur, santun, disiplin, dan bertanggung jawab.

87 Dokumentasi, data profil MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

- 3) Lulusan memiliki karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan.
- 4) Peduli dan berguna bagi sesama.
- 5) Lulusan memiliki budaya hidup bersih, sehat dan bugar.
- 6) Rata-rata Nilai Ujian mencapai nilai 8,
- 7) Proporsi lulusan yang melanjutkan ke madrasah/ madrasah unggul minimal 30 %.
- 8) Memiliki tim olahraga minimal 3 cabang dan mampu menjadi finalis tingkat kabupaten.
- 9) Memiliki tim kesenian yang mampu tampil pada acara setingkat kabupaten.
- 10) Kualifikasi akademik tenaga pendidik 100 % berijazah S1.⁸⁸

6. Keadaan Guru dan Karyawan

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai keadaan guru di MIN 3 Banjarnegara ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1.
Keadaan guru dan karyawan MIN 3 Banjarnegara⁸⁹

No.	Nama/NIP	Jabatan	Mengajar Kls / Mapel
1	Dani Restiadi S.Pd	Kepala	
2	Sugeng Priyanto, M.Pd.I	Guru Kelas	Wali Kelas V A
3	Sri Mulyati, S.Pd.I	Guru Kelas	Wali Kelas IV A
4	Nurhidayati, S.Pd.I	Guru Kelas	Wali Kelas II B
5	Titi Muhaemah, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas III A
6	Giyanto, M .Pd.I	GuruMapel	Akidah Akhlak
7	Ika Nurcahyani, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas IV B
8	Umu Honiah, S.Pd.SD	GuruKelas	Wali Kelas VI A
9	Nairah, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas I C
10	Suratmi, S.Ag	GuruKelas	Wali Kelas I B

88 Dokumentasi, data profil MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

89 Dokumentasi, data guru dan karyawan MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

No.	Nama/NIP	Jabatan	Mengajar Kls / Mapel
11	Dwi Indaryani, S. Pd	GuruKelas	Wali Kelas VI B
12	Endah Setiyo P., S.Pd.I	GuruKelas	Al- Qur'an Hadits
13	Artini, S.Pd	GuruKelas	Wali Kelas III B
14	Ahmadi, S.Pd.I	GuruMapel	Fikih
15	Wahyu Hidayanti, S.Pd	GuruKelas	Wali Kelas V B
16	Nuniek Diana L, S.Pd	GuruKelas	Wali Kelas II A
17	Uum Khumaedah, S.Pd.I	Guru Mapel	SKI
18	Titi Haryanti, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas I A
19	HR. Gunawan		TU
20	Marman		Kebersihan
21	Muslimin		Penjaga

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa keadaan guru dengan jumlah tersebut dan dengan kualifikasi pendidikannya, maka akan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencapai tujuan pendidikannya.

7. Keadaan Siswa

Mengenai keadaan siswa untuk tahun pelajaran 2020/2021 mencapai angka 391 yang terbagi menjadi 6 tingkat, kelas I, II, III, IV, V dan VI masing-masing kelas terdiri dari dua dan tiga rombongan belajar. Mengenai keadaan siswa MIN 3 Banjarnegara dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Keadaan Siswa MIN 3 Banjarnegara⁹⁰

No.	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa		Jumlah Seluruhnya
			Laki-Laki	Perempuan	
1	I	3	42	38	80
2	II	2	25	38	63
3	III	2	31	31	62
4	IV	2	26	34	60

90 Dokumentasi, data kesiswaan MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

No.	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa		Jumlah Seluruhnya
			Laki-Laki	Perempuan	
5	V	2	33	33	66
6	VI	2	32	28	60
Jumlah		13	189	202	391

Berdasarkan tabel di atas, maka jumlah siswa menunjukkan bahwa MIN 3 Banjarnegara sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat yang cukup besar dari masyarakat Kecamatan Karangjambu khususnya dan masyarakat Kabupaten Banjarnegara pada umumnya.

8. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana menjadi faktor penting untuk mendukung kegiatan pendidikan. Sarpras di MIN 3 Banjarnegara sudah meliputi gedung tempat untuk KBM, ruang laborat untuk praktikkum siswa, dan gedung pendukung lainnya, dan semuanya terawat dengan baik. Untuk mengetahui keadaan sarana dan prasarana di MIN 3 Banjarnegara, dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 3 Banjarnegara⁹¹

No	Nama Sarpras	Jumlah	Keterangan
1	Ruang KBM	13	Baik
2	Ruang Kamad	1	Baik
3	Ruang Guru	1	Baik
4	Ruang BP/BK	1	Baik
5	Perpustakaan	1	Cukup
6	Ruang TU	1	Baik
7	Mushalla/Masjid	1	Baik

91 Dokumentasi, data sarana dan prasarana MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

No	Nama Sarpras	Jumlah	Keterangan
8	Ruang UKS	1	Cukup
9	Ruang Koperasi	1	Baik
10	Kamar Mandi/WC Siswa	6	Cukup
11	Gudang	1	Baik
12	Pos Jaga	1	Baik
13	Kamar Mandi/WC Guru	3	Cukup

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dikatakan bahwa MIN 3 Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan yang cukup lengkap dengan sarana dan prasarannya, sehingga sangat mendukung seluruh aktivitas pendidikannya. Demikian gambaran umum MIN 3 Banjarnegara. Dari berbagai uraian di atas maka dapat digaribawahi, bahwa MIN 3 Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan Islam yang sudah modern dan maju di wilayah Kabupaten Banjarnegara.

B. DESKRIPSI

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Madrasah dan guru-guru di MIN 3 Banjarnegara yang diperoleh data bahwa Kepala Madrasah mempunyai peran dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sebagai berikut:

1. **Kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara**
 - a. **Memberi Motivasi dan dorongan semangat**

Kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara adalah dengan memberikan dorongan motivasi dan membangkitkan semangat para guru dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Kepala Madrasah mengatakan bahwa, saya dalam meningkatkan

kompetensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara adalah dengan memberikan dorongan motivasi untuk membangkitkan semangat guru dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Langkah yang dilakukan ini bertujuan untuk melihat bagaimana proses pemberian dorongan motivasi kepada para guru dalam menjalankan tugasnya dan untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam hal peningkatan prestasi peserta didik maupun hal lainnya, sehingga Kepala Madrasah dapat memberikan bantuan ketika mendapat masalah.⁹²

Berikut juga adalah hasil wawancara dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara sebagai berikut: Dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Kepala Madrasah sering memberikan dorongan motivasi kepada para guru dalam menjalankan tugasnya dan ini bertujuan untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan.⁹³

Sebagai usaha dalam meningkatkan kualitas madrasah Kepala Madrasah sering melakukan pemberian motivasi disebabkan karena seorang guru itu adalah panutan bagi peserta didiknya dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara ini merupakan lembaga yang tidak berdiri sendiri melainkan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara merupakan madrasah yang ada di dalam lingkup pesantren sehingga gurunya harus terus menambah wawasannya dan ilmu pengetahuannya, bukan hanya ilmu tentang menyangkut dunia saja tapi juga harus mempunyai pengetahuan agama yang bagus karna sebagai seorang guru itu adalah contoh, teladan sehingga harus

92 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 6 Januari 2022

93 Wawancara dengan Sugeng Priyanto, selaku guru kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 6 Januari 2022

menjadi contoh yang baik.

Dan ada juga pernyataan yang di sampaikan oleh salah satu guru yaitu: Agar kepemimpinan Kepala Madrasah berhasil dalam mencapai tujuan madrasah maka di perlukan kemampuan kepala madrasah yang professional, kepribadian yang baik, memiliki keahlian dasar, pengalaman dan administrasi serta pengawasan sehingga apa yang menjadi tujuan dapat terealisasikan.⁹⁴

Motivasi merupakan penggerak atau pendorong untuk melakukan suatu tindakan. Tinggi rendahnya motivasi dapat menentukan tinggi rendahnya usaha atau semangat seseorang untuk melakukan tugasnya, dan tentu saja tinggi rendahnya semangat akan menentukan hasil kerja yang diperoleh. Sehingga dengan hal itu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yaitu dengan selalu memberikan dorongan motivasi kepada para guru, kegiatan ini dilakukan oleh Kepala Madrasah yang bertujuan untuk membangkitkan semangat guru dalam meningkatkan mutu dan kualitas guru.

b. Menciptakan iklim kerja yang harmonis

Untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif seorang pemimipin harus bisa menciptakan keharmonisan di lingkungan madrasah terutama kepada para guru, dan staff. Kepala Madrasah mengatakan bahwa saya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara adalah dengan membina hubungan yang baik dengan para guru dan staff yang tujuannya ini adalah untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang terjadi yang menyangkut masalah peserta didik baik itu masalah pribadi maupun berkaitan dengan prestasi belajar, sehingga dengan begitu para guru

94 Wawancara dengan Giyanto, selaku guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 6 Januari 2022

akan merasa selalu diberikan dukungan dan support dari Kepala Madrasah.⁹⁵

Sebagai Kepala Madrasah memberikan pelayanan yang baik kepada guru dan staff merupakan suatu tanggung jawab bagi seorang pemimpin dan ini juga sudah menjadi kebutuhan bagi guru. Dengan adanya sifat terbuka dengan semua guru dan staff dengan itu maka mereka akan lebih leluasa untuk mengutarakan pendapat mereka kepada Kepala Madrasah terkait program-program yang akan dilakukan. Sikap keterbukaan inilah yang akan membantu dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sehingga dapat berjalan dengan baik.

Berikut ini adalah hasil wawancara guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara sebagai berikut: Dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara adalah dengan melakukan hubungan kerjasama yang baik dengan para guru dan staffnya, beliau selalu memberikan pengarahan jika terjadi suatu masalah agar kami bisa menyelesaikan masalah itu baik itu tentang masalah pribadi maupun terkait dengan prestasi peserta didik, dan pengarahan ini biasanya akan diberikan pada waktu rapat dan ini sangat membantu kami menjadi seorang guru yang baik.⁹⁶

Dalam menjalankan proses belajar mengajar sebagai seorang guru harus kreatif dalam melaksanakan pembelajaran di kelas disebabkan karena jika pembelajaran yang dilakukan itu biasa-biasa dan monoton saja maka peserta didik akan merasa bosan dan dapat menurunkan gairah dan minat belajar peserta didik sehingga ini akan berpengaruh pada prestasinya nanti, jadi dengan hal ini

95 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 6 Januari 2022

96 Wawancara dengan Titi Muhaemah, selaku guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 6 Januari 2022

seorang guru harus terus mendapatkan arahan dari Kepala Madrasah agar dalam melaksanakan tugasnya dan dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.⁹⁷

Melakukan komunikasi dengan membina hubungan kerjasama yang baik dengan para guru diharapkan akan sangat membantu perkembangan kinerja guru di madrasah, dengan adanya keterbukaan dengan para guru dan staffnya maka akan lebih akrab dan dapat dijadikan sebagai teman dalam berdiskusi. Adanya hubungan yang baik dengan para guru dan staff dapat diartikan sebagai keefektifan antara Kepala Madrasah dengan para guru dan staffnya. Kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah ini bertujuan agar Kepala Madrasah dapat dengan mudah mengetahui masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru dan staff dalam menjalankan tugasnya sehingga dengan itu Kepala Madrasah dapat memberikan jalan keluar dari setiap permasalahan yang terjadi.

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

Kepemimpinan kreatif Kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara adalah menjadi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah. Adapun bentuk pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah sebagai berikut:

a. Mengadakan Rapat Bersama

Kepala madrasah dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara adalah dengan berusaha untuk mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dengan cara mengikutsertakan dengan kegiatan rapat,

97 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

seminar dan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidangnya. Langkah ini dilakukan agar para guru dapat memperluas wawasan dan pengetahuan yang dimiliki, serta agar dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.⁹⁸

Berikut ini adalah hasil wawancara dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara sebagai berikut: Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara adalah dengan selalu mengadakan rapat bersama para guru, mengikutsertakan para guru mengikuti seminar, pelatihan dan diklat sesuai dengan di bidangnya masing-masing. Dengan melakukan hal ini maka diharapkan kedepannya dapat menambah wawasan, dan ilmu pengetahuan agar dapat menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya.⁹⁹

Kepala Madrasah adalah pemimpin terhadap semua kegiatan yang ada di madrasah termasuk dalam mengikutsertakan guru dalam kegiatan seminar, pelatihan dan diklat. Kepala Madrasah setiap ada kegiatan pelatihan dan diklat selalu mengirim guru sesuai dengan kuota yang diberikan, Kepala Madrasah biasanya mengirim dua sampai 3 orang untuk mengikuti kegiatan dengan biaya ditanggung oleh madrasah/madrasah.

Dalam hal ini juga Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara bersama para guru, Kepala Madrasah MTs, dan Kepala Madrasah MA beserta pengurus, pernah mengundang pemateri dari luar untuk melaksanakan kegiatan seminar mengenai tentang peningkatan kualitas guru atau pendidik, yang pesertanya

98 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

99 Wawancara dengan Nurhidayati, selaku guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

itu adalah semua para guru dan staff.

Diharapkan dengan upaya yang dilakukan ini dapat memberikan dampak positif kepada para guru dan staff serta menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat menjadi teladan yang baik bagi peserta didik di MI (Madrasah Ibtida'iyah), sehingga dapat memberikan pengajaran yang efektif kepada peserta didik dan menghasilkan peserta didik yang berkualitas serta mampu bersaing dengan dunia.

b. Memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan

Kepala MIN 3 Banjarnegara dalam upaya memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan selanjutnya adalah dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini agar kualifikasi akademik seorang guru dapat lebih ditingkatkan. Terutama bagi guru yang belum memiliki ijazah sarjana penuh.

Sebagaimana disampaikan kepala MIN 3 Banjarnegara, bahwa kita memberikan kesempatan bagi guru khususnya untuk dapat meningkatkan kemampuannya pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi misalnya melanjutkan ke jenjang S-2 bagi guru yang masih S-1. Ya... tentunya dengan biaya dari madrasah atau pemerintah dalam pengertian memperoleh bea pendidikan guru.

Hal tersebut menunjukkan bahwa, pendidikan lanjutan menjadi strategi kepemimpinan kepala madrasah di MIN 3 Banjarnegara dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan adanya program ini maka guru diberikan kesempatan untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Tentunya dengan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Seperti yang disampaikan kepala MIN 3 Banjarnegara, bahwa, untuk mendapatkan kesempatan ini, guru harus memenuhi persyaratan tertentu, seperti memiliki prestasi dalam

mengajar, memiliki kompetensi yang tinggi serta mendapatkan nilai yang baik dari kepala madrasah yang dilaksanakan setiap setengah tahun sekali.

Hal tersebut dibenarkan oleh salah satu guru bahwa, memang benar, guru-guru di sini diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dengan biaya gratis, namun banyak persyaratan yang harus dipenuhi oleh guru, jadi tidak mudah untuk mendapatkan kesempatan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa, upaya kepala MIN 3 Banjarnegara dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif adalah dengan memberikan kesempatan guru melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

c. Mengikutsertakan dalam Pelatihan, Seminar dan Workshop

Berdasarkan hasil interview yang telah peneliti lakukan di MIN 3 Banjarnegara, sering mengikutkan bapak ibu guru pendidikan agama islam dalam pelatihan, MGMP, seminar, diklat dan juga study banding ke lembaga dalam rangka meningkatkan prestasi dan wawasan kependidikan.

Seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah MIN 3 Banjarnegara, bahwa: Strategi saya dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yaitu kami sering mengikutkan Bapak/Ibu guru ini untuk diklat, pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan pendidikan agama khususnya. Dan juga pernah di adakan study banding ke lembaga Islam lain dengan tujuan untuk terus meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara ini. Di MIN 3 Banjarnegara ini juga di adakan kegiatan MGMP tingkat kabupaten Banjarnegara satu bulan sekali atau satu bulan dua kali, bapak ibu guru diberi kekosongan jam pelajaran agar di gunakan untuk musyawarah dengan

semua guru.¹⁰⁰

Pernyataan tersebut sama halnya dengan yang dikatakan oleh salah satu guru mengatakan, bahwa: Begini, dalam pelatihan atau seminar, kepala madrasah selalu mengikutkan bapak ibu guru, di ikutkan study banding ke lembaga lain juga pernah, terutama yang berkenaan dengan masalah pembelajaran. Misalnya dalam MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), MGMP Matematika, Bahasa Inggris dan sebagainya yang dihadiri oleh seluruh guru tingkat SD/MI se Kabupaten Banjarnegara.¹⁰¹

Di MIN 3 Banjarnegara strategi yang dilakukan bapak kepala madrasah dalam memberdayakan guru adalah : sering mengadakan *sharing*, diikuti diklat, pelatihan dan seminar, serta diikuti study banding ke lembaga lain. Selain pelatihan dan seminar di MIN 3 Banjarnegaraini juga diadakan kegiatan MGMP sekabupaten Banjarnegara bapak ibu guru diberi kekosongan jam pelajaran agar digunakan untuk musyawarah dengan semua guru.

3. Kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara

Kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara adalah dengan melakukan supervisi kepada para guru, langkah ini bertujuan untuk melihat sejauh mana guru dalam menguasai setiap aspek dalam pembelajaran.

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara yaitu: Kepala Madrasah dalam usaha yang dia lakukan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik gurunya adalah dengan melakukan supervisi kepada para guru, dengan adanya supervisi

100 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

101 Wawancara dengan Sugeng Priyanto, selaku guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

yang dilakukan oleh Kepala Madrasah maka guru akan merasa terawasi sehingga dengan hal itu akan membuat guru lebih meningkatkan lagi sesungguhnya dalam mendidik peserta didik. Dengan guru melakukan hal itu maka akan memudahkan dirinya untuk mengetahui berbagai macam karakter yang dimiliki oleh peserta didiknya sehingga dalam pembelajaran jika mendapat masalah dapat lebih mudah mengatasinya, dan juga dapat menguasai bahan pembelajaran.¹⁰²

Dalam lembaga pendidikan yang menjadi pemimpin adalah Kepala Madrasah, menjadi kepala madrasah mempunyai tanggungjawab untuk melihat kinerja guru dan staffnya olehnya itu Kepala Madrasah menjadi supervisor untuk mensupervisi para guru dalam menjalankan tugasnya, dengan begitu dapat memudahkan Kepala Madrasah untuk mengetahui hal-hal apa saja yang perlu di perbaiki untuk selanjutnya. Kegiatan supervisi yang dilakukan Kepala Madrasah adalah dengan melihat bagaimana cara guru dalam mengajar dengan melakukan itu maka guru akan berusaha untuk mengefektifkan cara mengajarnya agar peserta didik lebih aktif dan mudah memahami apa yang disampaikan oleh gurunya.

Bukan dalam hal mengajar saja yang selalu di perhatikan oleh Kepala Madrasah tapi juga tentang kedisiplinan yang harus di taati, guru di MIN 3 Banjarnegara harus datang sebelum pembelajaran di laksanakan jika ada yang terlambat tanpa ada alasan yang kuat maka akan di berikan peringatan oleh Kepala Madrasah karena Guru itu adalah tauladan bagi peserta didiknya, begitupun dengan peserta didik jika ada yang terlambat maka akan di panggil oleh Kepala Madrasah untuk masuk kedalam Ruanganya dan di beri peringatan serta sanksi agar menjadi pelajaran bagi peserta didik bahwa kedisiplinan itu merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan.

102 Wawancara dengan Giyanto, selaku Guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

Adapun bimbingan kepala madrasah terhadap guru khususnya dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara adalah sebagai berikut:

a. Membantu guru dalam persiapan mengajar

Keseluruhan kegiatan guru di dalam kelas maupun di luar kelas sangat membutuhkan kesabaran, ketekunan, kelincahan, ketrampilan dan selalumempunyai inovasi-inovasi baru. Salah satu tugas pokoknya sebagai pendidikan adalah persiapan mengajar, yaitu hal-hal yang harus dipersiapkan dalam kegiatan belajar mengajar seperti, RPP, Silabus, Promes, Prota, Alat-alat peraga yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar.

b. Membantu guru dalam mengelola kelas

Pengelolaan kelas merupakan bagian dari tugas guru yang dibimbing oleh supervisor atau kepala madrasah. Hal ini penting dilakukan karena selain dapat memperlancar dalam proses belajar mengajar, pengelolaan kelas yang baik juga dapat menentukan mutu pendidikan yang berkualitas. Hal ini didasarkan pada pendapat bahwa pendukung utama tercapainya tujuan pembelajaran adalah kelas yang baik dalam arti seluas-luasnya.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengelolaan kelas merupakan sebuah proses atau upaya yang dilakukan oleh guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi yang kondusif dan optimal bagi terselenggaranya kegiatan pembelajaran secara aktif dan efisien. Dalam rangka membimbing siswa/i dalam kegiatan ekstrakurikuler OSIS kepala madrasah juga mengirimkan siswa/i mengikuti perlombaan, hal ini dimaksudkan untuk membekali siswa/inya pengetahuan baru dan pengalaman juga untuk mengembangkan kemampuan komunikasi intra dan antarpersonal. Dengan demikian peningkatan

profesionalisme guru tidak luput dari perhatian kepalamadrasah seperti mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai penataran dan pelatihan.

Kepala madrasah juga memberikan contoh dalam mendidik misalkan dengan mengajar 6 jam seminggu, sebelum mengajar kepala madrasah membuat program tahunan, program semester, silabus, rencana pembelajaran, analisis, sistem evaluasi. Hal ini dilakukan untuk memberi tauladan kepada rekan kerja atau guruguru yang lain, sebagai manajer ia mampu menyusun program, *schedule*, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada.

Hasil wawancara dengan seorang guru : Penghargaan yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang berprestasi merupakan program yang dilaksanakan kepala madrasah MIN 3 Banjarnegara, hal ini bertujuan untuk menghargai usaha yang diberikan guru dalam memberikan bimbingan kepada anak didik di madrasah dan sebagai motivasi bagi guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah tersebut.¹⁰³

Hasil wawancara dengan seorang guru : Kepala madrasah selalu memberikan bimbingan kepada guru-guru, terutama kepada guru baru yang belum memahami keadaan di dalam kelas/pengasaan kelas, kemudian memberikan bimbingan cara membuat RPP, Silabus, Prosem, Prota, beliau berupaya mendatangkan ahli yang mengetahui cara membuat RPP, Silabus, Prosem, Prota K-13 ini dari dinas pendidikan, dan sering mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan-pelatihan, dan kegiatan-kegiatan yang bisa menjadikan guru itu lebih baik (*patisipatif*), kemudian guru-guru yang diikuti serta kan itu

103 Wawancara dengan Giyanto, selaku Guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

menyampaikan kepada guru-guru yang lain.¹⁰⁴

Hasil wawancara dengan seorang guru : Salah satu hal yang membuat kami memiliki semangat dalam bekerja karena para guru disini selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan maupun dalam pengambilan suatu keputusan. Selain itu, kepala madrasah sangat memperhatikan para guru, misalnya ada guru yang sakit, kepala madrasah menyarankan untuk beristirahat di rumah.¹⁰⁵

Jadi, adanya perhatian yang diberikan oleh Kepala Madrasah juga merupakan suatu bentuk supervisi yang dapat memberikan semangat guru dalam mengajar. Upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, pelatihan atau *workshop* untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan madrasah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah harus berusaha mencarikan bea peserta didik bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat.

104 Wawancara dengan Sugeng Priyanto, selaku Guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

105 Wawancara dengan Sri Mulyati, selaku Guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

Kedua, kepala madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.¹⁰⁶

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.¹⁰⁷

Kepala Madrasah sebagai pendidik mempunyai tugas untuk melaksanakan tujuh aspek penting yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing peserta didik, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memberi contoh bimbingan konseling/karier yang baik. Ketujuh tugas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) Mengajar di Kelas

Kepala Madrasah diwajibkan mengajar minimal 6 jam pelajaran per minggu di kelas. Walaupun Kepala Madrasah tidak diwajibkan mengajar, hendaknya Kepala Madrasah menyadari bahwa pada waktu-waktu tertentu ia perlu masuk kekelas-kelas untuk berinteraksi dengan peserta didik agar mengetahui dengan jelas perkembangan situasi dan kondisi nyata kelas per kelas di madrasahnyanya.

2) Memberikan Bimbingan Kepada Para Guru

Tugas kepala madrasah di dalam membimbing

106 Observasi, kepemimpinan Kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10-15 Januari 2022

107 Observasi, kepemimpinan Kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10-15 Januari 2022

para guru meliputi menyusun program pengajaran dan bimbingan dan konseling, melaksanakan program pengajaran serta bimbingan dan konseling, mengevaluasi hasil belajar dan layanan bimbingan dan konseling, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan bimbingan dan konseling, dan melaksanakan program pengayaan dan perbaikan.

3) Memberikan Bimbingan Kepada Karyawan

Tugas Kepala Madrasah di dalam membimbing karyawan meliputi penyusunan program kerja dan pembagian tugas ketatausahaan, pesuruh, satpam, UKS, tukang, dan laboran. Para karyawan tersebut dipantau dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Melalui pemantauan tersebut mereka dievaluasi dan dikendalikan kinerjanya secara periodik.

4) Memberikan Bimbingan Kepada Peserta didik

Tugas kepala madrasah di dalam membimbing para peserta didik telah banyak diserap oleh guru bidang studi, guru bimbingan dan konseling, wali kelas, dan pembina OSIS. Tetapi tidak boleh lupa bahwa tugas membimbing peserta didik adalah salah satu tanggung jawab kepala madrasah. Pembinaan kepala madrasah yang lebih khusus terhadap peserta didik adalah memantau kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba di luar madrasah.

5) Mengembangkan Staf

Tugas kepala madrasah di dalam mengembangkan staf dapat dijalankan melalui pendidikan dan pelatihan staf, pertemuan sejawat staf, seminar, diskusi, lokakarya, penyediaan bahan bacaan dan media elektronik. Selain itu, pengembangan staf bisa juga melalui pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi menjadi kepala tata usaha, wakil kepala madrasah, kepala lokasi satpam/ pesuruh, dan sebagainya.

6) Mengikuti Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Tugas kepala madrasah dalam mengembangkan dirinya sendiri untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat dilakukan dengan ikut pelatihan, seminar, lolakarya, diskusi, media elektronik, atau bahan bacaan lainnya. Sesungguhnya, bila staf lebih menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dibandingkan dengan kepala madrasah maka, wibawa kepala madrasah itu turun, atau lebih jelek lagi kalau kepala madrasah tersebut dipermainkan oleh staf karena ketidaktahuannya tentang IPTEK.

7) Memberi Contoh Bimbingan Konseling / Karier

Tugas Kepala Madrasah di dalam memberi contoh Bimbingan Konseling/Karir dapat dilakukan lewat program layanan bimbingan dan konseling langsung kepada peserta didik. Selain itu, bisa juga memberi bimbingan kepada peserta didik melalui guru bimbingan dan konseling. Artinya, guru bimbingan dan konseling harus diberdayakan dengan memberikan saran, menggerakkan, memantau, dan memberikan *reward and punishment* atas apa yang dia kerjakan dalam 30 jam pelajaran per minggu.

Guru BP harus mengetahui setiap peserta didik dalam kelas-kelas yang dipercayakan menjadi bimbingannya mengenai berapa hari peserta didik tertentu sudah tidak hadir madrasah, mencari tahu mengapa tidak hadir di madrasah. Siapa yang berpacaran dengan siapa, membuat analisa penjurusan dan gejala narkoba, merekap absensi peserta didik menjelang pengisian raport, dan sebagainya

c. Peningkatan Kemampuan Mengajar

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, yaitu: Strategi pertama yang diterapkan oleh

kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran yaitu dengan cara peningkatan kemampuan mengajar guru. Peningkatan kemampuan mengajar ini dipandang oleh kepala madrasah sangat penting mengingat gurulah sebagai peran kunci yang melaksanakan dan menentukan baik tidaknya mutu pembelajaran tersebut. Selain itu pula sejumlah permasalahan dalam meningkatkan mutu pembelajaran banyak bersumber dari guru, misalnya kurang disiplin, kurang profesional, kinerjanya rendah atau permasalahan-permasalahan pribadi lainnya.¹⁰⁸

Peningkatan kemampuan guru dalam hal ini yaitu meningkatkan kemampuan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar. Tentunya peningkatan kemampuan ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan bahkan menilaia hasil pembelajaran yang dilakukannya.

Pengembangan kemampuan guru yang diterapkan kepala madrasah yaitu dengan cara mengikutsertakan para guru dalam seminar, diklat dan penataran kependidikan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga keprofesian. Bahkan dalam hal ini pihak madrasah memberikan keleluasaan yang penuh terhadap para guru yang akan melanjutkan pendidikan formalnya. Sementara itu pula, kepala madrasah berupaya untuk mendorong para guru agar aktif dalam kelompok kerja guru, sehingga diharapkan setiap guru mampu mengembangkan kemampuannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar. Melalui KKG inilah guru dapat saling tukar pengalaman dan berdiskusi untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam mengajar.

108 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 15 Januari 2022

d. **Optimalisasi Penggunaan Media dan Sarana Pendidikan**

Penggunaan media dan sarana pendidikan berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, yaitu: Strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran yaitu dengan optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan media dan sarana pendidikan. Permasalahan yang muncul dalam hal ini bahwa selama ini guru kurang mendayagunakan penggunaan media dan sarana pendidikan yang ada, sehingga keberadaannya jelas tidak bermanfaat untuk memperlancar pembelajaran. Optimalisasi penggunaan media dan sarana ini dilakukan dengan cara membuat kebijakan untuk mewajibkan setiap guru dalam melakukan pembelajarannya dengan menggunakan media atau sarana pendidikan yang tersedia, sehingga mampu mewujudkan hasil pengajaran yang optimal.¹⁰⁹

Sementara itu pula sebagai pimpinan, sebagaimana hasil wawancara dengan guru, bahwa : Kepala madrasah berupaya untuk membina dan mengarahkan cara-cara penggunaan media dan sarana pendidikan yang mendukung terhadap pembelajaran, sehingga hasil pembinaan dan pengarahan ini setiap guru dapat menggunakan media dan sarana pendidikan tersebut dengan baik dalam pembelajaran. Untuk memberdayakan penggunaan media dan sarana pendidikan ini pula, kepala madrasah berupaya menerapkan pengelolaan yang baik.¹¹⁰

Dengan demikian, kepala madrasah mendesain atau mengatur penempatan, penggunaan dan pemeliharaan dari media dan sarana pendidikan yang ada. Keadaan ini

109 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

110 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

dilakukan dalam upaya mengkondisikan media dan sarana pendidikan yang ada mampu dilindungi dan mampu untuk dimanfaatkan keberadaannya. Lebih lanjut kepala madrasah menganggarkan biaya untuk pemeliharaan dan pengadaan media dan sarana pendidikan yang belum tersedia.

e. Pelaksanaan Supervisi secara Rutin

Strategi yang lain yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan pelaksanaan supervisi rutin. Seperti yang diungkapkan oleh guru, yaitu: Keadaan ini dilakukan mengingat keberadaan guru yang relative memiliki pendidikan cukup sama yaitu SPG, sehingga pembinaan dan pengarahan merupakan suatu kebutuhan yang diperlukan sekali dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Strategi inipun ditempuh kepala madrasah untuk mengatasi permasalahan sehubungan dengan kurangnya sikap profesionalisme yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas. Kegiatan supervisi dilakukan kepala madrasah agar kepala madrasah mengetahui secara langsung permasalahan yang dihadapi guru selama melaksanakan pembelajaran, sehingga kepala madrasah dapat memberikan bantuan sesuai dengan kemampuannya.¹¹¹

Selain itu, berdasarkan observasi bahwa kegiatan supervisi ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara mengadakan kunjungan kelas, rapat-rapat dan pembinaan secara individual terhadap guru. Kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala madrasah di sini yaitu dengan mengadakan pengunjungan terhadap setiap kelas tentang kelengkapan sarana pendidikan yang ada dan mengecek kehadiran guru maupun siswa.

111 Wawancara dengan Titi Muhaemah, selaku guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 15 Januari 2022

Selanjutnya supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah ini dilakukan dengan cara mengadakan rapat-rapat yang dilakukan dalam mengadakan pengevaluasi atau bahkan pembinaan terhadap para guru untuk mengenalkan sesuatu yang baru dan perlu diketahui oleh guru mengenai hal yang berkaitan dengan pembelajaran. Kemudian juga kepala madrasah sering mengadakan supervisi terhadap para guru secara perorangan dalam membina dan mengarahkan guru tersebut, sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan baik, biasanya dilakukan jika ada permasalahan yang begitu besar dan terjadi pada tugas guru tersebut.

f. Menjalin Kerjasama dengan Masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, yaitu : Masyarakat merupakan relasi yang cukup besar dalam memberikan pengaruh merupakan dan bantuan terhadap kelancaran penyelenggaraan pembelajaran. Apalagi jika dikaitkan dengan keadaan sekarang bahwa masyarakat memiliki peran sebagai pengawas dan penyumbang kebutuhan madrasah dengan dibentuknya “Dewan Madrasah. Namun demikian dalam kenyataannya bahwa masyarakat masih kurang peka terhadap kebutuhan madrasah. Oleh karena itulah sebagai langkah awal memperbaiki hubungan dengan madrasah dengan masyarakat, maka kepala madrasah mengadakan suatu strategi dalam bentuk kerjasama dengan masyarakat.¹¹²

Dalam mengadakan hubungan kerjasama dengan masyarakat ini, maka madrasah membentuk dewan madrasah yang memiliki fungsi dan peran sebagai wadah untuk memfasilitas masyarakat berhubungan dengan madrasah atau sebaliknya. Sebagaimana hasil wawancara

112 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 20 Januari 2022

denganguru, bahwa, selama ini melalui “Dewan madrasah” itulah orang tuasiswa, masyarakat umum atau donatur mengadakan jalinan hubungan yang harmonis. Lebih lanjut kepala madrasah mengadakan hubungan dankomunikasi dengan para orang tua siswa dan “Dewan Madrasah” yaitu dengan mengadakan rapat-rapat.¹¹³

Pertemuan dengan para orang tua siswa dilakukan pada awal tahun pelajaran dan pada waktu pembagian “Buku Laporan Pendidikan”. Pada pertemuan madrasah dengan orang tua siswa pada awal tahun merupakan pertemuan yang membicarakan tentang pengenalan program-program pendidikan yang akan diselenggarakan dan uraian secara terbuka mengenai penggaran yang digunakannya.

Sementara pertemuan pada pembagian Buku Laporan Pendidikan merupakan pertmuan yang berupaya untuk secara tetap menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua siswa. Rapat “Dewan Madrasah” merupakan upaya menjalin kerjasama dengan masyarakat dalam membahas program-program pendidikan yang akan diselenggarakan oleh pihak madrasah. Pada pertemuan ini dibahas mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh pihak madrasah.

g. Penerapan Disiplin yang Ketat

Penerapan disiplin yang ketat merupakan pula salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah, bahwa: Penerapan disiplin ini penting dilakukan sehubungan dengan rendahnya tingkat kedisiplinan guru maupun siswa, antara lain: datang terlambat, berpakaian kurang rapi dan pulang belajar mengajar belum pada waktunya.

113 Wawancara dengan Sugeng Priyanto, selaku guru MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 20 Januari 2022

Pendisiplinan ini dilakukan untuk mengkondisikan semua warga madrasah memiliki kinerja dalam menjalankan tugas dan peranannya secara optimal. Dimana melalui pendisiplinan ini diharapkan para personil pendidikan mampu memberikan kinerjanya yang optimal. Sementara pendisiplinan yang diterapkan pada siswa diharapkan mampu menciptakan keteraturan dan ketertiban dalam menjalankan atau mengikuti pembelajaran.¹¹⁴

Sebagaimana juga hasil observasi peneliti bahwa, pendisiplinan iklim madrasah ini dilakukan dengan cara pembuatan tata tertib bagisiswa dan tata tertib bagi para guru yang ada di madrasah. Pendisiplinan ini ditegakkan secara objektif, sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Kepala madrasah setiap hari mengontrol kedisiplinan guru dan siswa dengan cara melihat kehadiran, kerapihan dari pakaiannya dan menampilkan perilaku kepemimpinan yang patut untuk dicontoh atau ditiru.

Lebih konkritnya jika ada guru maupun siswa yang tidak berdisiplin, maka kepala madrasah melakukan teguran secara lisan, melakukan pemanggilan dan pemberian sanksi apabila guru maupun siswa tetap membandel. Selain itu pula khusus untuk siswa jika ada yang tidak disiplin, kepala madrasah memanggil orang tua siswa ke madrasah untuk meminta bantuan dalam membina anaknya.

Secara lebih konkrit pendisiplinan yang dilakukan kepada guru, kepala madrasah melakukan evaluasi Terhadap ketepatan waktu mengajar, kehadiran dan kerapihan pakainnya. Kepala madrasah terbiasa memanggil guru yang terlambat dalam mengajar, tidak rapih dalam berpakaian dan sering tidak hadir. Kondisi tersebut ditindak

114 Wawancara dengan Deni Restiadji, selaku kepala MIN 3 Banjarnegara, dikutip tanggal 20 Januari 2022

lanjuti dengan pembinaan dan pengajaran, sehingga para guru tetap mampu menegakkan kedisiplinannya. Kepala madrasah menganggap bahwa melalui pendisiplinan inilah nantinya akan mampu memberikan dampak terhadap hasil belajar. Dengan demikian kedisiplinan ini perlu diciptakan dengan baik, sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap mutu pembelajaran dengan baik pula.

Berdasarkan temuan di atas, maka dapat diketahui indikator kompetensi pedagogik merupakan sebuah penguasaan pengelolaan peserta didik yang harus dipahami dan dikuasai oleh seorang guru dalam menjalankan aktifitasnya sebagai seorang tenaga pendidik, jika seorang guru memiliki dan menguasai kompetensi tersebut maka termasuk guru yang profesional sehingga peserta didik dapat mengaktualisasikan segala potensi yang dimilikinya.

Dilihat dari segi proses pembelajaran, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik. Hal ini harus mampu diwujudkan oleh setiap guru untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Lebih lanjut, dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir (a) dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik guru adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan ragam potensi yang dimilikinya.

Berikut ini penulis akan membahas kompetensi pedagogik di MIN 3 Banjarnegara yang sesuai indikator yang telah ditentukan sebelumnya.

a. Memahami karakteristik peserta didik

Mengenal karakteristik peserta didik salah satu bagian dari beberapa tuntutan atas kemampuan pedagogik yang harus dikuasai profesi guru. Ini bertujuan untuk

menemukan dan membantu guru dalam merencanakan pembelajaran yang baik di ruang kelas. Dalam proses memahami karakteristik peserta didik, guru harus mampu mengidentifikasi dan menggunakan berbagai informasi yang dapat mengetahui tentang karakteristik peserta didik untuk membantu proses pembelajaran.

Dalam memahami peserta didik, saya biasanya sebelum pembelajaran dimulai menghabiskan waktu 5 menit untuk bertanya dan *sharing-sharing* kepada peserta didik. Mulai dari hal yang paling kecil yang dilakukan oleh peserta didik sampai hal yang paling besar yang dilakukan oleh peserta didik tersebut. Disitu saya bisa memahami siswa saya bagaimana sifat-sifatnya dan kelakuannya, dan juga untuk mengenal kita biasa pakai *bio data* siswa, dan biasanya juga saya dalam awal pertemuan saya biasanya meminta siswa untuk perkenalkan dirinya mulai dari nama, tempat tinggalnya, hobby dan lain-lain sebagainya.

Selanjutnya, Pemahaman guru terhadap karakteristik peserta didik ini memberikan gambaran bagi guru, dari sisi mana potensi peserta didik, kelemahannya dapat dibantu atau ditumbuhkan dan kelebihan apa yang perlu mendapatkan perhatian untuk dikembangkan. Potensi peserta didik adalah kapasitas atau kemampuan dan sifat seorang yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang kemungkinan dikembangkan dan menunjang pengembangan potensi lain yang terdapat pada peserta didik.

b. Penguasaan Teori Pembelajaran dan Prinsip-Prinsip Pembelajaran yang Mendidik

Kompetensi pedagogik yang menjadi unsur penilaian kinerja guru adalah kompetensi menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran. Dalam kompetensi ini guru dituntut untuk mampu menetapkan berbagai pendekatan, strategi, metode dan teknik pembelajaran yang mendidik

secara kreatif sesuai dengan standar kompetensi guru. Guru menyesuaikan metode pembelajaran supaya sesuai dengan karakteristik peserta didik dan memotivasi mereka untuk belajar.

Penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif dan efisien dan optimal sehingga guru dapat memahami apa dan bagaimana sebenarnya proses itu terjadi pada peserta didik. Pemahaman terhadap teori belajar ini dipandang penting dikarenakan pembelajaran hakikatnya diselenggarakan pendidik disesuaikan dengan tingkat perkembangan yang dimiliki anak. Salah satu teori piaget, dalam teori belajar yang dijelaskan berkaitan erat dengan tingkat perkembangan intelektual anak mulai dari tahap sensorimotorik, praoperasional, operasional kongkrit dan operasional formal.

c. Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum pada hakikatnya adalah pengembangan silabus yang didalamnya mencakup komponen-komponen dalam kurikulum yaitu tujuan, alat, materi, bahan ajar dan penilaian. Dalam kompetensi ini guru dituntut mampu menyusun silabus sesuai dengan tujuan terpenting dari kurikulum dan menggunakan RPP sesuai dengan tujuan dan lingkungan pembelajaran. guru harus memperhatikan proses pengembangan kurikulum, yang mencakup menyusun tujuan utama, Mengidentifikasi materi yang tepat, memilih strategi belajar mengajar.

d. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran yang Mendidik

Pada anak dan usia remaja, inisiatif belajar harus muncul dari para guru, karena pada umumnya belum memahami arti pentingnya belajar. Maka, Seorang guru mampu menyiapkan bahan pembelajaran yang bisa menarik rasa ingin tahu siswa yaitu pembelajaran yang menarik, menantang dan tidak monoton, baik dari sisi

kemasan maupun isi atau materinya.

Guru menciptakan situasi belajar yang baik bagi anak yang kreatif, aktif dan menyenangkan. Memberikan ruang yang luas bagi anak untuk dapat mengeksplor potensi dan kemampuannya sehingga dapat dilatih dan dikembangkan. Guru yang memahami perkembangan anak dan belajar akan efektif dikelas, yaitu dalam proses belajar mengajar. Belajar akan berhasil jika guru memberikan kesempatan pada siswa untuk bertanya.

Dapat disimpulkan dari beberapa hasil wawancara yang peneliti lakukan tentang kegiatan pembelajaran yang terjadi disekolah menunjukkan bahwa melaksanakan proses belajar mengajar, merangsang peserta didik agar terlibat aktif, memberikan bimbingan, motivasi dan arahan kepada peserta didik agar dapat berlaku seperti apa yang diharapkan namun masih terdapat sejumlah siswa yang kurang aktif dan nyaman dalam mengikuti proses belajar mengajar.

C. PEMBAHASAN

1. Kepala madrasah dalam menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara

Kepala MIN 3 Banjarnegara telah memberikan motivasi kepada guru dan karyawan, dengan cara menyetujui semua program yang dimiliki oleh guru pendidikan agama Islam, salah satu program tersebut adalah adanya program manasik haji yang merupakan salah satu strategi pembelajaran aktif yaitu metode demonstrasi yang dimiliki oleh guru untuk peningkatan pembelajaran siswa agar siswa dapat memahami dan mengerti bagaimana tata cara haji. Dari strategi ini, ada peningkatan yang cukup drastis, karena pada tahun pelajaran sebelumnya tidak ada kegiatan semacam ini. Strategi tersebut sejalan dengan pendapat Sudrajat, bahwa tugas pokok dan fungsi kepala

madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal *marketing*. Begitu juga sama dengan pendapat Mulyasa, bahwa motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja tenaga kependidikan.¹¹⁵

Dengan demikian, seorang kepala madrasah yang efektif lebih dari sekedar menjadi administrator atau manajer. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif membutuhkan totalitas penuh dengan pendekatan kreatif dalam bekerja, tidak tergantung, memiliki tujuan yang jelas, keaslian, fleksibel, dan ketertarikan yang luas. Pada masa mendatang, pendidikan membutuhkan prinsip kreatifitas. Pimpinan yang kreatif adalah pemimpin yang bersemangat, antusias, mantap, fleksibel, dan berdaya guna. Pemimpin yang kreatif mampu melayani yang lain, berani menegakkan kebenaran, berani mencoba sesuatu yang baru, mengambil inisiatif dan mewujudkannya.

Pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru pendidikan agama Islam di MIN 3 Banjarnegara dari tahun ketahun ada peningkatan. Peningkatan tersebut diindikatori dari hasil pelaksanaannya yaitu guru dan karyawan mampu memberikan pelayanan pendidikan kepada siswa dengan baik serta meningkatkan kinerja gurunya dalam membenahi materi dan metodologi pembelajaran tersebut.

Begitu juga efektivitas kepala MIN 3 Banjarnegara dari pelaksanaan strategi tersebut adalah guru bisa menerapkan sepuluh kompetensi dasar yang diperlukan dalam menjalankan tugas mengajar yaitu menguasai bahan ajar, mampu mengelola sumber belajar, mengelola kelas, menggunakan media, menguasai landasan pendidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan

115 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007),hal. 143

pengajaran, memahami prinsip-prinsip dan menerapkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Strategi tersebut sesuai dengan strategi Suhardan dalam meningkatkan mutu pembelajaran, yaitu strategi tutor kolega yang merupakan forum diantara sesama guru, yang bertujuan untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dalam meningkatkan mutu mengajar, saling mengimbas pengetahuan dari guru yang satu ke guru lain atau kepada sekelompok guru.¹¹⁶ Untuk meningkatkan profesional guru yang sifatnya khusus, bisa dilakukan oleh kepala madrasah dengan mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Kemenag maupun di luar Kemenag.

Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dalam membenahi materi dan metodologi pembelajaran. Patterson sebagaimana dikutip Daryanto, bahwa untuk meningkatkan terhadap profesional guru, kepalamadrasah memberikan perhatian terhadap kemampuan cukup baik untuk mengelola kelas, sarana dan prasarana. Dengan demikian, kegiatan kepala madrasah mendorong guru pendidikan agama Islam untuk mengikuti seminar maupun pelatihan bertujuan agar guru pendidikan agama Islam selalu mengetahui perkembangan terbaru dan meningkatkan keprofesionalannya.

Pelaksanaan kedisiplinan bagi guru, karyawan, dan siswa MIN 3 Banjarnegara ada peningkatan. Penerapan kedisiplinan tersebut adalah bagian dari profesionalitas seorang guru dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Implikasi dari peningkatannya adalah proses pembelajaran berjalan sesuai dengan jadwal yang telah dibuat dalam peraturan madrasah dan produktivitas kerja meningkat.

Kedisiplinan tersebut searah dengan ungkapan Mulyasa, kepala madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin

116 Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional (Layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Era Otonomi Daerah)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 155

tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Sama halnya dengan pendapat Jorgenson sebagaimana dikutip Daryanto, bahwa keberhasilan madrasah dapat terwujud bila kepala madrasah diberikan otoritas yang penuh untuk memelihara budaya disiplin bagi semua guru dan staf.¹¹⁷

Supervisi menjadi indikator peningkatan yang dilakukan oleh kepala MIN 3 Banjarnegara untuk memberikan layanan yang lebih baik pada mutu pembelajaran pendidikan agama Islam terwujud pada madrasah yang Islami yang berdaya saing tinggi membentuk generasi sholeh cerdas unggul mandiri dalam bidang keilmuan dan teknologi.

Strategi kepala MIN 3 Banjarnegara tersebut sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Madrasah/ Madrasah dalam dimensi supervisi yaitu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Jadi supervisi merupakan kegiatan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru yang menitik beratkan pada bimbingan, arahan, dan bantuan kepada guru pendidikan agama Islam agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik. Artinya dengan melakukan supervise terhadap guru, maka hasil belajar mengajar siswa/peserta didik akan baik dan meningkat.

Berkaitan dengan hal tersebut, siswa-siswa MIN 3 Banjarnegara difasilitasi pembimbing-pembimbing yang kompeten dalam bidangnya. Dalam pelaksanaannya ada peningkatan di tahun sebelumnya dibandingkan pada tahun pelajaran sebelum-sebelumnya, sehingga banyak sekali prestasi yang diperoleh siswa MIN 3 Banjarnegara. Hal tersebut

117 Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 181

membuktikan, bahwa strategi MIN 3 Banjarnegara dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran, yaitu komitmen madrasah bergerak di bidang mutu siswa, oleh karena itu madrasah kerap kali berpartisipasi dalam berbagai lomba di tingkat nasional.

Akhlak merupakan cermin perbuatan dan tingkah laku pada diri seseorang. Akhlak yang baik dapat membentuk budi pekerti yang baik pada diri seseorang dalam pergaulan kehidupan sehari-hari serta melakukan *amar ma'ruf nahi mungkar*. Akhlak mencakup berbagai aspek kehidupan karena seseorang akan dilihat dari perilaku (akhlak) kesehariannya. Hal tersebut telah diimplementasikan kepala MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah sebagai bukti peningkatan yang tertuang dalam salah satu misi MIN 3 Banjarnegara menumbuhkembangkan pengalaman ajaran Islam yang membentuk pribadi berakhlak karimah. Disamping itu, keramahan dan keteladanan kepala MIN 3 Banjarnegara terlihat dalam bentuk sikapnya yang disegani oleh guru, karyawan maupun siswa-siswa, karena memberikan contoh/teladan yang baik seperti berangkat madrasah paling awal dan pulang paling akhir dan bersalam-salaman terhadap guru-guru dan siswa-siswa.

Apa yang telah dilakukan kepala MIN 3 Banjarnegara tersebut senada dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Madrasah dalam dimensi kepribadian, yaitu berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah/madrasah.

Jadi kepala madrasah sebagai manajer, merupakan cara dalam meningkatkan kompetensi kepribadian, diantaranya dengan memberikan suri teladan kepada guru dan staf yang ada, mendorong untuk berperilaku yang baik, berakhlak mulia, jujur, dan dapat diteladani oleh peserta didik. Upaya tersebut sangat beralasan, karena sebagai kepala madrasah ia mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap citra guru

dan lingkungan yang ada di madrasahnyanya. Citra guru yang baik menimbulkan kesan di masyarakat, bahwa madrasah tersebut adalah baik, namun apabila citra guru di mata masyarakat kurang baik, hal ini akan berakibat buruk bagi madrasahnyanya. Seperti dalam peribahasa “*Setitik nilai merusak susu sebelanga*”, untuk itu sebagai kepala madrasah harus menjaga citra guru, staf, dan peserta didik (*stakeholder*) untuk memiliki perilaku yang baik. Pembinaan terhadap lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Oleh karena itu, usaha untuk memenuhi penyelenggaraan pembinaan fasilitas pendidikan adalah salah satu fungsi yang harus senantiasa dikembangkan terus menerus.

Dalam hal ini, MIN 3 Banjarnegara melakukan peningkatan kualitas sarana dan prasarana yang pokok dan memadai untuk kelancaran pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran seperti gedung bertingkat 2 dengan 18 ruangkelas, 1 ruang laboratorium al-Islam, 1 ruang laboratorium komputer, 1ruang koperasi dan UKS, 1 Masjid, dan 1 ruang perpustakaan ber AC.Strategi kepala MIN 3 Banjarnegara senada dengan pendapat Suhardan dalam meningkatkan mutu pembelajaran, yaitu penyediaan fasilitas dukungan kelancaran mengajar belajar yang memadai.

Sama halnya pendapat Patterson (2008), bahwa untuk meningkatkan terhadap professional guru, kepala madrasah memberikan perhatian terhadap kemampuan cukup baik untuk mengelola kelas, sarana dan prasarana. Pengelolaan sarana dan prasarana sebagai alat bantu mengajar yang merupakan tanggung jawab kepala madrasah terhadap pengelolaannya.

Materi pelajaran yang disampaikan oleh guru di MIN 3 Banjarnegara dapat dikuasai dan dipahaminya dengan baik. Dalam menyampaikan materi pelajaran kepada siswa, berjalan dengan baik dan pertanyaan yang diberikan kepadanya dapat

dijawabnya dengan baik pula. Di samping itu, materi pelajaran yang disampaikan oleh guru dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan selesainya materi padawaktu yang ditentukan, dan materi disampaikan tersebut dapat dipahami oleh siswa melalui dengan jawaban pertanyaan.

Menurut Usman, bahwa guru sebagai demonstrator, hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti peningkatan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa. Berdasarkan uraian di atas, sesuai dengan hasil penelitian dilapangan, bahwa materi pelajaran yang disampaikan oleh guru di MIN 3 Banjarnegara dapat dipahami oleh siswa dengan baik dalam proses belajar mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan selalu dijawabnya dengan benar, begitu juga tugas-tugas kelompok yang diberikan dapat dikerjakannya dengan baik.

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

Dari hasil penelitian, bahwa dalam menyampaikan materi pelajaran, guru di MIN 3 Banjarnegara menggunakan metode mengajar yang sesuai dengan materi pelajaran yang akan disampaikan. Hal ini dibuktikan dalam menyampaikan materi kepada siswa, tidak hanya terfokus pada satu metode saja, tetapi bervariasi sesuai dengan materi pelajaran yang disampaikan. Dengan kata lain, guru dalam menyampaikan materi pelajaran, tidak hanya menggunakan satu metode, tetapi menggunakan berbagai metode mengajar, di antaranya metode ceramah, diskusi, tanya jawab, penugasan/latihan dan demonstrasi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Sanjaya, “guru hendaknya mempunyai kemampuan dalam mengaplikasikan berbagai

metode pembelajaran.¹¹⁸ Sehingga tidak hanya terfokus pada satu metode mengajar saja, tetapi dapat menggunakan berbagai metode dalam mengajar. Dengan demikian, metode yang digunakan guru dalam mengajar dapat diterima oleh siswa dalam belajar di kelas, karena metode tersebut dapat digunakan dengan bervariasi sesuai dengan materi pelajaran yang disampaikan dalam proses belajar mengajar.

Kondisi kelas ketika guru MIN 3 Banjarnegara menyampaikan materi pelajaran belum kondusif. Hal ini dibuktikan masih adanya siswa yang sering keluar masuk kelas, bercanda, dan kurang memperhatikan pelajaran ketika proses belajar mengajar berlangsung. Namun, bila kondisi kelas bila tidak kondusif tersebut, guru berupaya dapat mengatasinya dengan baik.

Suatu kondisi belajar yang optimal dapat tercapai jika guru mampu mengatur siswa dan sarana pengajaran serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pengajaran. Di samping itu, juga hubungan interpersonal yang baik antara guru dan siswa merupakan syarat keberhasilan pengelolaan kelas. Pengelolaan kelas yang efektif merupakan prasyarat mutlak bagi terjadinya proses belajar mengajar yang efektif. Dengan demikian, keterampilan ini berkaitan kemampuan guru dalam mengambil inisiatif serta respons guru terhadap gangguan siswa yang berkelanjutan dengan maksud agar guru dapat mengadakan tindakan remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal.

Guru di MIN 3 Banjarnegara dalam menggunakan media pengajaran dapat menyesuaikan atau menyelaraskan dengan materi yang disampaikan kepada siswa. Hal ini dibuktikan dengan media yang digunakannya dapat menjelaskan materi kepada siswa. Dengan demikian, guru di MIN 3 Banjarnegara

118 Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2008), hal. 19

dalam menggunakan media pengajaran dapat menyesuaikannya dengan materi pelajaran yang akan disampaikannya kepada siswa.

Dari hasil penelitian tersebut di atas, bahwa dalam proses pembelajaran menurut Ibrahim dan Syaodih bahwa guru hendaknya mempertimbangkan efektivitas dan pemilihan alat-alat mengajar yang tepat. Konsep pengajaran sebagai suatu sistem merupakan suatu pendekatan mengajar yang menekankan hubungan sistematis antara berbagai komponen dalam pengajaran, termasuk di dalamnya adalah media.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa guru dituntut tidak saja harus menguasai bahan pelajaran yang diajarkan, melainkan guru juga harus mampu menggunakan media atau sumber pengajaran yang ada. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa guru di MIN 3 Banjarnegara mengevaluasi pembelajaran secara objektif, dengan cara bentuk evaluasi disesuaikan dengan materi pelajaran yang di sampaikan dan penilaiannya disesuaikan dengan kemampuan siswa dalam belajar.

Dalam melakukan evaluasi, guru selalu mengadakan evaluasi setiap menyelesaikan materi pada satu bab, dengan berbagai bentuk evaluasi, yaitu evaluasi tertulis dan bentuk lisan, serta praktek yang diperagakan oleh siswa. 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 menggunakan metode dan mengevaluasi pengajaran yang telah dicapai. Dengan demikian, guru dapat mengintegrasikan kegiatan belajar mengajar terhadap perkembangan fisik dan psikis siswa serta kemampuan mengadakan penilaian secara objektif demi kepentingan keberhasilan dalam pengajaran.

3. Kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara

Strategi Kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara yang diterapkan dalam meningkatkan mutu pembelajaran yaitu dengan cara peningkatan kemampuan mengajar guru. Peningkatan kemampuan mengajar ini dipandang oleh kepala madrasah sangat penting mengingat gurulah sebagai peran kunci yang melaksanakan dan menentukan baik tidaknya mutu pembelajaran tersebut. Peningkatan kemampuan guru yaitu meningkatkan kemampuan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar.

Tentunya peningkatan kemampuan ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan bahkan menilaia hasil pembelajaran yang dilakukannya. Pengembangan kemampuan guru yang diterapkan kepala madrasah yaitu dengan cara mengikutsertakan para guru dalam seminar, diklat dan penataran kependidikan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga keprofesian. Strategi yang diterapkan kepala MIN 3 Banjarnegara dalam meningkatkan mutu pembelajaran yaitu dengan optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan media dan sarana pendidikan. Keadaan ini dilakukan dalam upaya mengkondisikan media dan sarana pendidikan yang ada mampu dilindungi dan mampu untuk dimanfaatkan keberadaannya.

Lebih lanjut kepala madrasah menganggarkan biaya untuk pemeliharaan dan pengadaan media dan sarana pendidikan yang belum tersedia. Strategi yang lain yang diterapkan kepala madrasah dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan yang kompetitif di MIN 3 Banjarnegara yaitu dengan pelaksanaan supervisi rutin. Strategi ini pun ditempuh kepala madrasah untuk mengatasi permasalahan sehubungan dengan kurangnya sikap profesionalisme yang dilakukan

oleh guru dalam melaksanakan tugas. Kegiatan supervise dilakukan kepala madrasah agar mengetahui secara langsung permasalahan yang dihadapi guru selama melaksanakan pembelajaran, sehingga kepala madrasah dapat memberikan bantuan sesuai dengan kemampuannya.

Masyarakat merupakan relasi yang cukup besar dalam memberikan pengaruh dan bantuan terhadap kelancaran penyelenggaraan pembelajaran. Dalam mengadakan hubungan kerjasama dengan masyarakat ini, maka madrasah membentuk Dewan madrasah yang memiliki fungsi dan peran sebagai wadah untuk memfasilitas masyarakat berhubungan dengan madrasah atau sebaliknya. Lebih lanjut kepala madrasah mengadakan hubungan dan komunikasi dengan para orang tua siswa dan “Dewan Madrasah” yaitu dengan mengadakan rapat-rapat.

Penerapan disiplin yang ketat merupakan pula salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala MIN 3 Banjarnegara dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Penerapan disiplin ini penting dilakukan sehubungan dengan rendahnya tingkat kedisiplinan guru maupun siswa, antara lain: datang terlambat, berpakaian kurang rapi dan pulang belajar mengajar belum pada waktunya. Pendisiplinan ini dilakukan untuk mengkondisikan semua warga madrasah memiliki kinerja dalam menjalankan tugas dan peranannya secara optimal. Di mana melalui pendisiplinan ini diharapkan para personil pendidikan mampu memberikan kinerjanya yang optimal.

Pendisiplinan iklim madrasah ini dilakukan dengan cara pembuatan tata tertib bagi siswa dan tata tertib bagi para guru yang ada di madrasah. Pendisiplinan ini ditegakkan secara objektif, sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Kepala madrasah setiap hari mengontrol kedisiplinan guru dan siswa dengan cara melihat kehadiran, kerapihan dari pakaiannya dan menampilkan

perilaku kepemimpinan yang patut untuk dicontoh atau ditiru.

Secara lebih konkrit pendisiplinan yang dilakukan kepada guru, kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap ketepatan waktu mengajar, kehadiran dan kerapihan pakainnya. Kepala madrasah terbiasa memanggil guru yang terlambat dalam mengajar, tidak rapih dalam berpakaian dan sering tidak hadir. Kondisi tersebut ditindaklanjuti dengan pembinaan dan pengajaran, sehingga para guru tetap mampu menegakkan kedisiplinannya



BAB IV

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 hendak peneliti sampaikan, yaitu antara lain:

1. Kepala madrasah perlu memberikan penghargaan bagi guru yang memenuhi standar dan memiliki kinerja baik dengan hasil pengamatan atau pengawasan yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan tersebut kepada 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 yang benar



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.* (2nded). 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, *Manajemen 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 Kualitativ 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*. (8thed.). 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.
- _____, *Proses Belajar 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 Kuantitatif, 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, *Kamus Besar 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.



RIWAYAT HIDUP



A. Identitas Diri :

Nama : **UKHTI NURHAYATI, S.Pd.I**
Tempat/Tgl. Lahir : Banjarnegara, 21 Oktober 1980
NIP : 19801021 2007012010
Pangkat/Gol : Penata Tk. 1, III/d
Jabatan : Guru Muda
Alamat Rumah : Desa Punggelan Rt. 01 Rw. 07 Kecamatan
Punggelan Kabupaten Banjarnegara,
Provinsi Jawa Tengah
No. HP / email : 085293234557 / maharezqy@gmail.com
Ibu Kandung : Salamah
Ayah Kandung : Sugiri
Suami : Omar Adhi Samsudin
Anak : 1. Rezqy Putri Adhitiya Maharani
2. Azzahra Filzah Putri Adhitiya
3. Fahreza Ramadhan Putra Adhitiya

B. Riwayat Pendidikan :

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 1. MI GUPPI Punggelan | Lulus Tahun 1993 |
| 2. MTS Muhammadiyah Rakit | Lulus Tahun 1996 |
| 3. MAN 1 Banjarnegara | Lulus Tahun 1999 |
| 4. S1 STAIN Purwokerto | Lulus Tahun 2010 |

C. Riwayat Pekerjaan :

Guru di MI Negeri 4 Banjarnegara Tahun 2000 sampai dengan Sekarang

