

BAB II KERANGKA TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepala Madrasah

a. Peran Kepala Madrasah

Pada pendidikan tingkat sekolah kepala madrasah berperan sebagai pendorong dalam upaya mengembangkan dan memajukan sekolah. Kepala madrasah bukan hanya sebagai penanggung jawab program sekolah dan kurikulum, namun kepala madrasah memiliki tanggung jawab dalam peningkatan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan lebih sebagai pemimpin.¹ Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam pelaksanaan supervisi pendidikan. Kepala sekolah memiliki pengaruh besar dalam pembentukan kualitas pendidikan dengan mewujudkan kegiatan pembelajaran yang kondusif sesuai dengan tuntutan kurikulum.²

Kepala madrasah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kepala adalah pemimpin dalam lembaga atau organisasi. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga yang dijadikan sebagai kegiatan belajar mengajar.³ Kepala madrasah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang mendapatkan tugas untuk memimpin sekolah yang di dalamnya terdapat kegiatan pembelajaran.⁴

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang memiliki tugas dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan dan memberikan dorongan kepada semua pihak sekolah guna tercapainya tujuan bersama.

Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan,

¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 119.

² Doni Juni Priansa dan Sonny Suntani Setiana, *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2018), 183.

³ Kamus Besar Bahasa Indonesia, Departemen pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), 420 dan 796.

⁴ Wahdjusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 83.

administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi *school plant*, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara kepala sekolah memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.⁵

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu: “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”⁶ Berikut penjelasannya:

1) Sebagai pelaksana (*executor*)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Seorang pemimpin harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

2) Sebagai perencana (*planning*)

Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

3) Sebagai seorang ahli (*expert*)

Seorang kepala sekolah haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

⁵ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), 80.

⁶ Ngalm Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 65.

- 4) Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.

- 5) Mewakili kelompok

Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.

- 6) Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman.

Beliau harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.

- 7) Bertindak sebagai wasit dan penengah

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya kepala sekolah harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.

- 8) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya

Seorang pemimpin haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.

- 9) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita.

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan. Bertindak sebagai ayah Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak

b. Syarat kepala Sekolah

Syarat menjadi kepala madrasah tercantum dalam keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007.⁷

- 1) Kualifikasi umum kepala sekolah/ madrasah
 - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma IV kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b) Pada waktu diangkat menjadi kepala sekolah berusia setinggi- tingginya 56 tahun.

⁷ Undang- Undang Nomor 13 Tahun 2007

- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun, menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak atau roudhotul athfal, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun.
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/ C bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang bersangkutan.
- 2) Kualifikasi khusus kepala sekolah/ madrasah
- Kualifikasi kepala Sekolah Dasar (SD)/ Madrasah Ibtidaiyah (MI)
- a) Berstatus sebagai guru SD/ MI
 - b) Memiliki sertifikat sebagai guru SD/ MI
 - c) Memiliki sertifikat kepala SD/ MI yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Selain keterampilan dan keahlian dalam bidang pendidikan, seorang kepala sekolah harus memeneuhi persyaratan antara lain: memiliki ijazah sesuai peraturan pemerintah, mempunyai pengalaman kerja di madrasah, memiliki kepribadian yang baik, mempunyai pengetahuan yang luas, dan memiliki ide dan inisiatif yang baik dalam memajukan dan mengembangkan madrasah.⁸

c. Tugas Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki beberapa tugas, yaitu sebagai *educator*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *entrepreneur*, *climator*, dan *inovator*.

1) Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*)

Dalam hal ini kepala sekolah menunjukkan sikap komitmen yang tinggi atas pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasahnyanya. Kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Selain itu kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Selain itu juga harus

⁸ Daryanto, *administrasi pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 92.

memfasilitasi dalam rangka peningkatan kompetensi guru.⁹

Dalam proses ini ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Ketiga unsur tersebut merupakan kelompok manusia yang memiliki kejiwaan dan fisik yang berbeda antara manusia yang satu dengan yang lainnya. Setiap kelompok baik guru, staf maupun murid menuntut sikap aktif dari kepala sekolah. Akibatnya setiap kelompok memaksa strategi pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik mencakup nilai mental, nilai moral, fisik, estetika. Sehingga kepala sekolah perlu bersikap persuasi dan keteladanan.¹⁰

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Terdapat tiga keterampilan minimal yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, serta keterampilan teknis.

2) Pelaku administrasi (*administrator*)

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, sarana prasarana, kearsipan dan keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien. Terkait dengan administrasi, hal ini sangat urgen dalam tubuh lembaga. Sistem yang bagus dan SDM yang bagus perlu di libatkan dalam hal penanganan ini.

⁹ Daryanto, *Kepemimpinan Sekolah dan Kemitraan Masyarakat*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 30.

¹⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 125.

3) Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Dalam kegiatan ini kepala sekolah melakukan kunjungan kelas terhadap pembelajaran yang telah dilakukan oleh guru. Dalam kegiatan supervisi ini dapat dilihat kelebihan dan kekurangan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan tugasnya. Supervisi ini dapat dilakukan dengan cara kunjungan kelas untuk mengamati pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan, dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.¹¹

4) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepala sekolah dalam hal ini memberikan petunjuk dan pengawasan, kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugasnya. Kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya semangat, memberikan bimbingan dan pengaraha kepada para siswa, guru dan staf yang ada di dalam lembaga.¹² Sebagai pimpinan kepala sekolah juga harus bisa menjadi suritauladan bagi konsumen pendidikan.

5) Pengusaha (*enterpreneur*)

Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* harus mampu memiliki berbagai macam keahliannya itu dapat diteruskannya kepada orang-orang yang dipimpinnya. Sehingga tidak hanya kepala sekolah saja yang berperan dalam meningkatkan mutu lembaga. Semua orang yang ada pada lembaga harus ikut berperan dalam kemajuan lembaga. Sehingga semua harus mau belajar dan melaksanakannya.

6) Pencipta iklim

Kepala sekolah sebagai *climator maker* harus mampu menyusun berbagai rencana kerja yang kemudian menuangkan dalam bentuk perangkat kerja yang dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan. Iklim yang kondusif akan membantu terwujudnya stabilitas kerja yang tinggi yang pada akhirnya pencapaian berbagai rencana kerja yang telah disusun sebelumnya menjadi lebih efektif dan

¹¹ Daryanto, *Kepemimpinan Sekolah dan Kemitraan Masyarakat*, 31.

¹² Daryanto, *Kepemimpinan Sekolah dan Kemitraan Masyarakat*, 94..

efisien.¹³ Sehingga kondisi faktor iklim pada lembaga sangat berpengaruh dalam kinerja guru.

7) Kepala sekolah sebagai *inovator*

Kepala sekolah seyogyanya mampu menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai macam peluang. Hal ini termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses belajar siswa beserta kompetensinya.¹⁴ Kepala sekolah yang inovatif akan memunculkan ide-ide baru atau gagasan-gagasan bagus untuk lembaganya. Menurut Jerry tugas kepala sekolah sebagai inovator meliputi dua hal yaitu kemampuan untuk mencari / menentukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah.

8) Kepala sekolah sebagai *motivator*

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).¹⁵

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator

a. Motivasi

Motivasi yaitu dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan guna tercapainya suatu tujuan. Wexlwy dan Yukl dalam Agustinus mengemukakan bahwa motivasi merupakan keadaan yang menjadi penyebab pribadi seseorang dalam mencapai tujuan tertentu.¹⁶ Mc. Donald dalam Sardiman mengatakan bahwa motivasi adalah perubahan energy dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya perasaan dan didahului dengan tanggapan terhadap tujuan.

¹³ Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 53-54.

¹⁴ Daryanto, *Kepemimpinan Sekolah dan Kemitraan Masyarakat*, 33.

¹⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Grafindo Persada,1999).45.

¹⁶ Hermino Agustinus, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2014), 131.

Motivasi merupakan objek yang penting bagi manajer, dalam konteks ini adalah kepala sekolah, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang dalam berperilaku tertentu agar dapat memengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi dalam konteks studi ini adalah madrasah.¹⁷

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan positif seorang pemimpin terhadap pekerja, kondisi, situasi maupun lingkungan kerjanya.

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri atau disebut motivasi internal dan motivasi dapat timbul dari luar diri manusia atau disebut dengan motivasi eksternal. Dalam menjalankan tugasnya guru membutuhkan motivasi internal maupun motivasi eksternal. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin berkewajiban untuk memberikan motivasi kepada guru agar tercapainya tujuan secara optimal. Berikut adalah usaha-usaha yang dapat dilakukan kepala madrasah sesuai fungsinya sebagai motivator.¹⁸

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 3) Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 4) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 5) Membina hubungan kerja sama antara sekolah

¹⁷ Hermino Agustinus, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*, 131.

¹⁸ Purwanto, *Kepala Sekolah dan Tugas-tugasnya*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 119.

dengan BP3 atau komite sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Agar kepala madrasah berhasil menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dalam memberdayakan sumber daya sekolah, maka diperlukan kemampuan profesional, yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keterampilan professional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.¹⁹

b. Macam- Macam Motivasi

Berikut adalah macam- macam motivasi yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam kegiatan pembelajaran.²⁰

1) Prinsip Kompetisi

Prinsip kompetisi adalah persaingan secara sehat, baik inter maupun antar pribadi. Kompetisi inter pribadi (*Self Competition*) adalah kompetisi dalam diri pribadi masing-masing dari tindakan atau unjuk kerja dalam dimensi tempat dan waktu. Sedangkan kompetisi antar pribadi adalah persaingan antara individu yang satu dengan yang lain. Dengan adanya persaingan yang sehat, dapat ditimbulkan motivasi untuk bertindak secara lebih baik. Salah satu bentuk misalnya perlombaan karya tulis, lomba menjadi siswa teladan, lomba keterampilan dan lain sebagainya. Kompetisi juga dapat dilakukan antar sekolah untuk mendorong siswa melakukan berbagai upaya unjuk kerja belajar yang baik.

2) Prinsip pemacu

Dorongan untuk melakukan berbagai tindakan akan terjadi apabila ada pemacu tertentu. Pemacu ini dapat berupa informasi, nasehat, amanat, percontohan, dan lain-lain. Dalam hal ini motif teratur untuk mendorong agar selalu melakukan berbagai tindakan dan unjuk kerja melalui konsultasi pribadi, nasehat atau amanat dalam upacara, ceramah keagamaan, bimbingan, pembinaan, dan lain sebagainya.

3) Prinsip ganjaran dan hukuman

Penghargaan yang diterima seseorang dapat

¹⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teori dan Praktek*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), 431.

²⁰ Hamzah B, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*,(Jakarta:Bumi Akasara,2011),54.

meningkatkan motivasi untuk melakukan sesuatu yang menimbulkan penghargaan itu. Setiap unjuk kerja yang baik apabila diberikan sebuah *reward* yang memadai cenderung akan menimbulkan motivasi. Misalnya pemberian hadiah kepada siswa yang berprestasi. Selain prinsip ganjaran, prinsip hukuman juga dapat menimbulkan motivasi siswa untuk tidak lagi melakukan tindakan yang menyebabkan hukuman itu. Hal yang harus diterapkan secara proporsional dan benar-benar dapat memberikan motivasi.

4) Prinsip kejelasan dan kedekatan tujuan

Makin jelas dan makin dekat suatu tujuan, maka makin mendorong seseorang untuk melakukan tindakan. Sehubungan dengan prinsip ini, maka seyogyanya setiap siswa memahami tujuan belajarnya secara jelas. Hal itu dapat dilakukan dengan memberikan penjelasan suatu tujuan dari tindakan yang diharapkan. Cara lain adalah dengan membuat tujuan-tujuan yang masih umum dan jauh menjadi tujuan yang khusus dan lebih dekat.

c. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Suksesnya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar atau lingkungan. Dari beberapa faktor tersebut, motivasi adalah faktor yang dapat menggerakkan factor lainnya menuju efektifitas kerja, motivasi berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Motivasi adalah proses untuk merangsang seseorang dalam memperbaiki masa lalu. Setiap pendidik mempunyai ciri khas atau karakter yang berbeda antar pendidik lainnya, sehingga dibutuhkan pelayanan dan perhatian khusus dari atasan atau pemimpin agar mampu memanfaatkan waktu guna meningkatkan profesionalisme. Perbedaan antar pendidik bukan hanya dalam hal fisik namun keadaan psikis pula, salah satunya adalah motivasi.²¹ Berikut adalah prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam

²¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta :Grafindo Persada,1999), 45.

upaya peningkatan profesionalisme:²²

- 1) Mengadakan kegiatan yang menyenangkan dan menarik agar tenaga pendidik lebih giat dalam bekerja
- 2) Penyusunan tujuan kegiatan yang terpapar dengan jelas dan disampaikan dengan runtut dengan tujuan agar mereka faham dengan tujuan bekerja. Perlunya melibatkan tenaga pendidik dalam menyusun tujuan tersebut.
- 3) Pemberitahuan hasil dari setiap pekerjaan yang dijalankan oleh tenaga pendidik
- 4) Pemberian hadiah sebagai prioritas dari pada hukuman, namun sesekali hukuman perlu diterapkan.

Dalam pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik dapat pula dilakukan upaya lain yaitu, perhatian terhadap kondisi fisiknya, pemberian perlindungan, menunjukkan kepedulian kepala madrasah, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Kepala madrasah sebagai motivator maksudnya adalah kemampuan kepala madrasah dalam memberikan motivasi atau dorongan dengan tujuan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan mengatur lingkungan kerja, kemampuan mengatur suasana kerja, kemampuan menerapkan prinsip, penghargaan dan hukuman.

3. Kompetensi Pedagogik

a. Kompetensi

Kompetensi dalam bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Secara istilah kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seharusnya dapat ditampilkan atau ditunjukkan.²³

²² Lia Nurhayati, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di Mi Ma'arif Sidorejo Lampung Timur", (Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Lampung, 2018), 52- 53.

²³ Hermino Agustinus, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2014), 138.

Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru guna mencapai tujuan pembelajaran. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.²⁴ Mulyasa dalam Jejen Musfah mengemukakan bahwa kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara keseluruhan membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.²⁵

Kompetensi pada dasarnya merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud dari pekerjaan tersebut yang dapat terlihat. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang sesuai dengan bidangnya.²⁶ Seseorang dikatakan kompeten dalam bidangnya apabila memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta hasil kerjanya sesuai standar yang ditetapkan oleh lembaganya atau pemerintah.²⁷

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang dapat diwujudkan dalam hasil kerja nyata yang bermanfaat bagi diri dan lingkungannya.

Stephen P. Becker dan Jack Gordon mengemukakan beberapa unsur atau elemen yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu:²⁸

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui cara melaksanakan kegiatan identifikasi, penyuluhan, dan proses pembelajaran terhadap warga belajar.

²⁴ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, (Jakarta: Kencana Prenad Media Group, 2011), 27.

²⁵ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 27.

²⁶ Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Globalisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 39.

²⁷ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 28.

²⁸ Bernawi Munthe, *Desain Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Insan Madani, 2009), 29.

- 2) Pengertian (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan kegiatan harus memiliki pemahaman yang baik tentang keadaan dan kondisi warga belajar di lapangan, sehingga dapat melaksanakan program kegiatan secara baik dan efektif.
- 3) Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk menyusun alat peraga pendidikan secara sederhana.
- 4) Nilai (*value*), yaitu suatu norma yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu.
- 5) Minat (*interest*), yaitu keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis. Misalnya, guru yang baik selalu tertarik kepada warga belajar dalam hal membina dan memotivasi mereka supaya dapat belajar sebagaimana yang diharapkan.

Kompetensi yang harus dikuasai dan diterapkan oleh guru profesional dalam membelajarkan siswa atau peserta didik di kelas menurut Sudjana ialah mencakup : menguasai bahan atau materi pelajaran, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi belajar siswa, mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan konseling, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, serta memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.²⁹

Dalam kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam penjelasan peraturan pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan, yaitu : kompetensi pedagogik, kompetensi

²⁹ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta.2012),19-20.

kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.³⁰

- 1) Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan teknis dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, pengajar dan pembimbing. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru yang berkenaan dengan pemahaman terhadap peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif, kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 2) Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kepribadian guru sangat kuat pengaruhnya terhadap tugasnya sebagai pendidik. Kewibawaan guru ada dalam kepribadiannya. Sulit bagi guru mendidik peserta didik untuk disiplin kalau guru yang bersangkutan tidak disiplin. Peserta didik akan *menggugu* dan meniru gurunya sehingga apa yang dikatakan oleh guru seharusnya sama dengan tindakannya. Guru yang jujur dan tulus dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik berbeda dengan guru yang mengajar karena tidak ada pekerjaan lain. Peserta didik dengan mudah membaca hal tersebut.
- 3) Kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat. Guru dituntut memiliki kompetensi sosial memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat. dengan demikian guru diharapkan dapat memfungsikan dirinya sebagai makhluk sosial di masyarakat dan lingkungannya, sehingga mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama

³⁰ Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005

pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan wali peserta didik serta masyarakat sekitar.

- 4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam. Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.

b. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam pengolahan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, pemahaman tentang peserta didik, pengembangan kurikulum, rancangan pembelajaran, kegiatan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik dalam mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan. Seorang guru harus memahami hakikat pendidikan yang berkaitan dengan fungsi dan peran lembaga pendidikan, peranan masyarakat dan keluarga dalam pendidikan, pengaruh timbal balik antara sekolah, keluarga, dan masyarakat, sistem pendidikan nasional dan inovasi pendidikan.³¹

Pemahaman yang benar tentang konsep pendidikan tersebut akan membuat guru menyadari posisinya ditengah masyarakat dan tugas utamanya dalam upaya mencerdaskan generasi bangsa.

- 2) Pemahaman tentang peserta didik. seorang guru harus mengenal dan memahami siswa dengan baik, memahami tahap perkembangan yang telah dicapai, kemampuan, keunggulan dan kekurangan, hambatan yang dihadapi serta faktor yang memengaruhi peserta didik. Sukmadinata dalam musfah mengemukakan bahwa pada sadarnya anak- anak memiliki keingintahuan yang tinggi, maka salah satu tugas guru adalah membantu mengembangkan sifat keingintahuan

³¹ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 31.

siswa dan menjadikan siswa lebih ingin tahu terhadap sesuatu.³²

- 3) Pengembangan kurikulum atau silabus. Setiap guru menggunakan buku sebagai bahan ajar. Guru beradaptasi dengan materi yang akan diajarkan dari buku yang telah di standarisasi oleh pemerintah.³³
- 4) Perancangan pembelajaran. seorang guru harus mengetahui apa yang akan diajarkannya kepada siswa, guru setiap akan mengajar menyiapkan materi, metode dan media pembelajaran yang di jadikan satu dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).³⁴
- 5) Pelaksanaan yang mendidik pada anak-anak, inisiatif belajar harus muncul dari guru, karena mereka pada umumnya belum memahami akan pentingnya belajar. Oleh karena itu guru diharapkan mampu menyiapkan pembelajaran yang menarik dan tidak monoton sehingga dapat menumbuhkan sifat keingintahuan siswa.³⁵
- 6) Evaluasi hasil belajar. Kesuksesan guru sebagai pendidik professional tergantung pada pemahamannya terhadap penilaian pendidikan, dan kemampuannya bekerja efektif dalam penilaian.³⁶

Menurut Redha Mudyahardjo pedagogik yaitu studi ilmiah tentang situasi pendidikan, yang berbentuk dari unsur-unsur : tujuan pendidikan, pendidik, anak didik, hubungan pendidikan, alat pendidikan, dan lingkungan pendidikan.³⁷

Sedangkan guru dalam undang-undang Nomor 14 tahun 2005 diartikan sebagai “pendidik profesional dengan tugas untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik dan pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan

³² Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 31.

³³ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 34.

³⁴ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 36.

³⁵ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 37.

³⁶ Musfah jejen, *Peningkatan Kompetensi Guru*, 40.

³⁷ Redja Mudyahardjo, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2013),

menengah”.³⁸ Pendapat tersebut menyatakan bahwa guru adalah “salah satu komponen manusiawi yang dalam proses belajar mengajar ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang potensial di dalam pembangunan.”³⁹

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Sekolah Dasar Islam Wahid Hasyim Malang” karya Moh Subhan Zubaidi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menyajikan jenis penelitian secara deskriptif, dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui metode ; 1) observasi ; 2) wawancara ; dan 3) dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepala sekolah di SDI Wahid Hasyim berperan dengan maksimal sesuai dengan tugasnya. Terbukti, kepala sekolah SDI Wahid Hasyim Malang disiplin dan lebih baik dari tahun ajaran 2012/2013, (2) Kepala sekolah SDI Wahid Hasyim Malang mampu meningkatkan produktivitas kinerja para guru dan karyawan di SDI Wahid Hasyim ini. Dibanding dengan tahun sebelumnya, jauh lebih baik dari tahun ajaran 2013/2014 sampai sekarang, (3) Adapun hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru SDI Wahid Hasyim yakni dampak dari kepemimpinan yang lama mengakibatkan pada kurang meningkatnya produktivitas mutu pendidikan di SDI Wahid Hasyim Malang serta kurangnya tingkat kedisiplinan, dan juga faktor kurang mendukungnya IT. Adapun cara mengatasinya yakni kepala sekolah mempunyai cara untuk meningkatkan kompetensi guru antara lain menggerakkan SDM melalui pembinaan guru, mengadakan pemberdayaan guru, pemberian motivasi, mengikutsertakan

³⁸ Tim Penyusun, *Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta, Sinar Grafika, 2006) 2.

³⁹ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta, Raja Grafindo, 2000), 1.

pelatihan workshop, serta penambahan sarana prasarana berupa IT.⁴⁰

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bersama-sama membahas tentang peran kepala sekolah dasar dalam meningkatkan kompetensi guru. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada penelitian terdahulu membahas peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti membahas tentang peran kepala sekolah sebagai motivator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

2. Penelitian yang berjudul “Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus Pada Mts Aswaja Dukun Kab Magelang Ta 2011/2012)” karya Arifin. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, interview, dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan memberikan makna terhadap data yang berhasil dikumpulkan, dan dari makna itulah ditarik kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan mengadakan triangulasi dengan meng-crosscheck-kan hasil wawancara kepala sekolah dengan hasil wawancara guru. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Peran Kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MTs ASWAJA Dukun Magelang adalah dengan: (a) Melakukan pembinaan secara kontinyu setiap satu bulan di akhir bulan, agenda ini untuk mengetahui perkembangan peserta didik sekaligus untuk memantau Guru PAI dalam melakukan proses pembelajaran. (b) Penugasan dalam kegiatan ekstrakurikuler sekolah. (c) Pihak sekolah menambah unit komputer dan layanan internet untuk menunjang wawasan pengetahuan guru dan Siswa. (2) Kendala yang di hadapi dalam upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru Pendidikan Agama islam di MTs ASWAJA Dukun Magelang adalah, sebagian guru secara akademik bukan lulusan lembaga pendidikan tetapi dari pondok pesantren, sehingga kemampuan pedagogisnya

⁴⁰ Moh Subhan Zubaidi , “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Sekolah Dasar Islam Wahid Hasyim Malang”, (Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Malang, 2014)

masih kurang dan keterbatasan sarana prasarana seperti media pembelajaran.⁴¹

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bersama-sama membahas tentang peran kepala sekolah dasar dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada penelitian terdahulu membahas peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam (PAI) tingkat menengah pertama / MTs dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti membahas tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada tingkat pendidikan dasar.

3. Penelitian yang berjudul “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di Mts Al-Hidayah Karangsucu Purwokerto” karya Khotibul Umam. Metode penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian kualitatif, pengumpulan data dengan menggunakan metode observasi, metode wawancara, metode dokumentasi dan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru telah dilaksanakan cukup baik dengan mengacu pada tujuh peran kepala madrasah pada umumnya yaitu peran kepala madrasah sebagai educator, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, sebagai pencipta iklim kerja, sebagai wirausahawan.⁴²

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bersama-sama membahas tentang peran kepala sekolah dasar dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada penelitian terdahulu membahas peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru tingkat

⁴¹ Arifin, “Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus Pada Mts Aswaja Dukun Kab Magelang Ta 2011/2012)”, (Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Yogyakarta, 2012)

⁴² Khotibul Umam, “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di Mts Al-Hidayah Karangsucu Purwokerto”, (Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Purwokerto, 2016)

menengah pertama / MTs dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti membahas tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada tingkat pendidikan dasar/ MI.

C. Kerangka Berfikir

Kepala sekolah adalah orang yang memimpin sebuah lembaga pendidikan atau sekolah dengan menggerakkan, memengaruhi serta mendorong semua pihak yang terlibat dalam lembaga tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Seorang kepala madrasah memerlukan persyaratan- persyaratan disamping keahlian dan keterampilan dalam bidang pendidikan. Syarat- syarat tersebut adalah memiliki ijazah sesuai ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di madrasah yang sejenis dengan madrasah yang dipimpinnya, mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan, mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya, dan mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan madrasahya. kepala madrasah memiliki beberapa peran, antara lain sebagai *educator*, *administrator*, *supervisor*, *motivator*, pencipta iklim, *inovator*, dan *leader*.

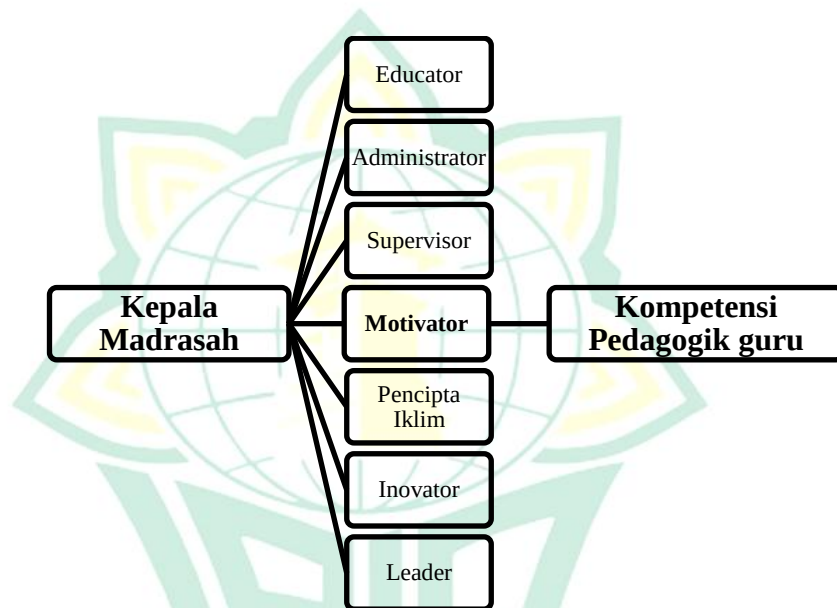
Motivasi adalah kebutuhan probadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. motivasi kerja adalah suatu dorongan positif seorang guru terhadap pekerjaan-pekerjanya, terhadap kondisi dan situasi kerja maupun lingkungan kerjanya. Guru dalam menjalankan tugasnya sangat membutuhkan motivasi baik itu motivasi internal maupun eksternal. Salah satu motivasi yang dibutuhkan oleh guru yaitu motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan fungsinya.

Kepala Sekolah bertindak sebagai Motivator adalah Kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan mengatur lingkungan kerja, kemampuan mengatur suasana kerja, kemampuan menerapkan prinsip, penghargaan dan hukuman.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap

peserta didik, perancangan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Berdasarkan Gambar 2.1 dijelaskan bahwa kepala madrasah memiliki beberapa peran, antara lain sebagai educator, administrator, supervisor, motivator, pencipta iklim, inovator, dan leader. Peran kepala madrasah sebagai motivator bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sebagai motivator dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru