

BAB II KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepala Sekolah

a. Pengertian kepala sekolah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.¹ Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli.

Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.²

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.³

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), 81.

² Purwanto Ngilim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 26.

³ Ametembun N.A, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), 1-2.

(sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴ Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵

Dalam Peraturan Pemerintah No.28 tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan disekolah”.⁶ Kepala madrasah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah”.⁷

Dengan demikian secara sederhana definisi kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.⁸

Sebagai pengelola pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan

⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), 420

⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999) 83.

⁶ Lazaruth Soewadji, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1984), 60.

⁷ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 80.

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, 83.

administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah/madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personil bersama guru kearah profesionalisme yang diharapkan.

Kepemimpinan kepala madrasah yaitu kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Berdasarkan penjelasan tersebut terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan agar berhasil dengan baik, diantaranya adalah : (a) kemampuan kepala madrasah, (b) memengaruhi orang lain, (c) interaksi individu dan kelompok, (d) kerja sama, (e) tujuan, dan (f) efektif dan efisien.⁹

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai adalah suatu cara yang digunakan kepala sekolah dalam mempengaruhi, menuntun dan membimbing guru dan pegawai untuk bersama-sama melakukan pekerjaan yang telah ditentukan bersama-sama sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin kerja guru dan pegawai untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditentukan bersama-sama.¹⁰

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan, yaitu berupa kekuatan kepemimpinan-kepemimpinan

⁹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 80

¹⁰ Sri Purwanti, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai Di Sma Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur*, Ejournal Administrasi Negara, Vol. 1, No. 1, 2013, 215

yang sangat mempengaruhi kegiatan persekolahan. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah : kekuatan tehnikal, kekuatan manusia, kekuatan pendidikan, kekuatan simbolik dan kekuatan budaya.¹¹

1) Kekuatan tehnikal

Kekuatan tehnikal ini berasal dari tehnik-tehnik manajemen dan berhubungan dengan aspek-aspek teknis kepemimpinan.

2) Kekuatan manusia

Prinsip kekuatan manusia ini bisa dianggap merupakan pengaturan manusia meliputi hubungan antar manusia, kecakapan antar pribadi, serta tehnik-tehnik pemberian motivasi dengan berbagai instrumen.

3) Kekuatan pendidikan

Prinsip kekuatan pendidikan adalah menemukan masalah pendidikan, memberi penyuluhan pada guru, mengadakan supervisi dan evaluasi serta pengembangan staf dan kurikulum.

4) Kekuatan simbolik

Kekuatan ini berhubungan dengan aspek-aspek simbolik kepemimpinan. Ketika menunjukkan kekuatan ini kepala sekolah/madrasah memainkan peranan sebagai kepala dan memberikan model bagi tujuan-tujuan dan tingkah laku yang baik, serta memberi tanda pada yang lain mengenai apa yang penting dan berharga bagi kegiatan persekolahan.

5) Kekuatan budaya

Kekuatan ini merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari suatu kebudayaan madrasah yang unik dan berhubungan dengan aspek-aspek kebudayaan suatu madrasah.

Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh

¹¹ Muwahid Shulhan Dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Sukses Ofset, 2013) 137-140.

bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab akan tercapainya pendidikan. Hal ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

b. Tugas dan peran kepala sekolah

Sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan, kepala sekolah/madrasah mempunyai tugas atau posisi untuk dilaksanakan sedikitnya harus mampu melaksanakan sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin dan sebagai supervisor.¹² Masing-masing tugas/posisi ini dijelaskan sebagai berikut :

1) Kepala sekolah sebagai manajer

Pekerjaan dari kepala sekolah/madrasah yang paling rumit dan berat adalah manajemen. Manajemen akan terjadi apabila terjadi kekacauan dari dalam sekolah sendiri maupun dari luar sekolah. Dalam menghadapi kekacauan tersebut, kepala sekolah/madrasah dalam menyelesaikan tugas ini menduduki posisi sebagai manajer, yang mengatur manajemen. Dalam menyelesaikan masalah kekacauan seorang kepala sekolah/madrasah mempunyai empat fungsi. Keempat fungsi fungsi manajer itu adalah :

- a) Perencanaan, yaitu merencanakan tindakan mengatasi masalah tersebut.

¹² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), 1-2.

- b) Pengorganisasian, yaitu mengorganisasi orang dan perlengkapan lainnya agar hasil perencanaan diatas dapat berjalan.
- c) Penggerakan, yaitu menggerakkan dan memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias.
- d) Pengendalian, yaitu mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan jika menyimpang segera dapat diperbaiki.

2) Kepala sekolah/madrasah sebagai Administrator

Kegiatan pengembangan admistrasi yang dilakukan kepala sekolah/madrasah merupakan upaya-upaya yang ditempuhnya untuk mengembangkan, mengatur, dan mendayagunakan seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah. Jika administrasi sekolah bagus, tentunya akan lebih mudah bagi kepala sekolah/madrasah dalam menjalankan fungsi pertanggungjawaban keuangan ataupun untuk kegiatan lainnya.¹³

Tujuan pengembangan administrasi sekolah menurut Slamet P. H. Adalah untuk memfasilitasi dan meningkatkan kelancaran penyelenggaraan pendidikan sehingga efektifitas dan efisiensi sekolah dapat dicapai secara optimal. Pengembangan administrasi juga ditujukan untuk menyediakan data dan informasi yang mudah digunakan untuk berbagai kepentingan di sekolah. Mislanya, mempercepat proses pengambilan keputusan, evaluasi, pelaporan, perencanaan, pembelajaran, dan lain sebagainya karena data-data administrasi yang ada sangat akurat.

¹³ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolh Berprestasi*, (Jakarta: Erlangga, 2013) 62-63.

- 3) Kepala sekolah sebagai motor hubungan sekolah dengan masyarakat

Kepala sekolah/madrasah sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah harus tampil paling depan dalam memajukan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Di samping sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah juga disebabkan karena kepala sekolah yang paling berkepentingan dan paling tahu akan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah.

Menghadapi masyarakat kepala sekolah harus berhati-hati, tidak menyamakan semua masyarakat. Pertama-tama kepala sekolah perlu mempelajari budaya mereka, kondisi sosial ekonomi mereka, keyakinan dan kepercayaan mereka. Setelah itu barulah mengadakan pendekatan dengan para tokoh mereka dengan cara atau melalui adat istiadat yang berlaku di masyarakat itu. Ketika kemudian dirasakan ada sikap menerima dikalangan mereka barulah mengemukakan kepentingan dan manfaat kerja sama antar sekolah dengan masyarakat.¹⁴

- 4) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepala sekolah dengan perannya sebagai pemimpin di sekolah, menunjukkan bahwa ia adalah orang nomor satu di sekolah tersebut. Kepala sekolah diberi kuasa memimpin semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian prestasi sekolah. Kepala sekolah juga dimintai pertanggung jawaban sampai sejauh mana kepemimpinannya dapat mencapai prestasi-prestasi sekolah yang dicapai oleh peserta didik dibidang akademik dan non akademik, para tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah, serta peningkatan prestasi lembaga sekolah itu sendiri.¹⁵

¹⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, 3.

¹⁵ Ikkal Barlian, *Manajemen Berbasis*, 69.

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagai leader sebagaimana dijabarkan dalam standar kompetensi sekolah SMP diantaranya adalah menyusun perencanaan sekolah, mengelola kelembgaan sekolah, menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, mengelola tenaga kependidikan, mengelola sarana prasarana, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, mengelola sistem informasi sekolah, mengelola kesiswaan, mengelola pengembangan dan kurikulum, mengelola ketata usahaan dan keuangan sekolah, menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan, menerapkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan, menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, melakukan supervisi, melakukan evaluasi dan pelaporan.¹⁶

5) Kepala sekolah sebagai Supervisor

Salah satu peran penting kepala sekolah adalah sebagai supervisor pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, antara lain (a) konsultan kurikulum, (b) pendidik, (c) psikolog pendidikan, dan (d) pembinaan guru-guru untuk bertumbuh secara pribadi dan dalam jabatannya tersebut.

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang baik agar dapat mempertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu, semua guru baik yang sudah berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan zaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang diajarkan.

Kepala sekolah adalah manajer terdepan dalam sistem persekolahan yang terdesentralisasi

¹⁶ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2013), 242-245.

ditingkat kabupaten. Menurut teori modern, hanya manajer terdepan yang berhak menjadi supervisor. Manajer tertinggi yaitu kepala kantor pendidikan kabupaten, dan manajer madya adalah kepala kantor pendidikan kecamatan tidak diperkenankan menjadi supervisor.¹⁷

Konsep-konsep yang perlu dipahami oleh kepala sekolah sebelum melaksanakan supervisi

- a) Pemahaman secara mendalam mengenai apa yang di maksud dengan supervisi pendidikan, supervisi pendidik, dan supervisi tenaga kependidikan.
- b) Tujuan diadakannya supervisi berhubungan dengan apa yang ingin dicapai.
- c) Prinsip-prinsip mengenai bagaimana supervisi pendidikan harus dilakukan.
- d) Metode dan tehnik mengenai cara-cara supervisi pendidikan dilaksanakan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepala sekolah pada hakikatnya berkaitan erat dengan (1) Kepala sekolah sebagai manajer, (2) Kepala sekolah/madrasah sebagai Administrator, (3) Kepala sekolah sebagai motor hubungan sekolah dengan masyarakat, (4) Kepala sekolah sebagai pemimpin, dan (5) Kepala sekolah sebagai Supervisor.

Sedangkan menurut Lunenberg dan orstein, secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama. Bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum pengajaran. Peran kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah. Kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif, dimana staf berbagi pengertian, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran.

Peran manajerial kepala sekolah merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah. Katz dan Kanz membagi ketrampilan manajerial menjadi tiga bagian,

¹⁷ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, 4-5.

yaitu teknis, manusia, dan konseptual. Peran kurikulum pengajaran kepala sekolah hendaknya menjadi prioritas kerja utama kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Murphy mengembangkan enam peran kepala sekolah dibidang kurikulum dan pengajaran. Pertama, menjamin kualitas pengajaran. Kedua, mengawasi dan mengevaluasi pengajaran. Ketiga, mengalokasi dan melindungi waktu pengajaran. Keempat, mengoordinasi kurikulum. Kelima, memastikan isi mata peserta didikan tersampaikan. Keenam, memonitoring kemajuan siswa.¹⁸

Tugas seorang pemimpin, kecuali harus memenuhi kebutuhan kelompok, juga harus dapat mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga apa yang dirasakan sebagai kebutuhan, benar-benar bersifat realistis, yaitu sesuai dengan kenyataan. Jadi, tugas seorang pemimpin antara lain ialah:

- 1) Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya.
- 2) Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetikny kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
- 3) Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.
- 4) Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapa/mewujudkan kehendak-kehendak tersebut.¹⁹

Sedangkan, Selznick yang disitas oleh Richrad H.Hall dalam bukunya yang berjudul *Organization*

¹⁸ Supardi, *Sekolah Efektif, Konsep Dasar Dan Praktiknya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 42-44.

¹⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 64

Structure and Proces. Ada empat macam tugas penting seorang pemimpin.²⁰

- 1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi. Jelas tugas ini vital dalam rangka perubahan dunia yang cepat, dan harus dipandang sebagai satu proses yang dinamis.
 - 2) Untuk menghasilkan suatu barang atau pelayanan. Merupakan proyeksi dari apa yang diinginkan, dicapai, dihasilkan dan diraih oleh suatu organisasi. Organisasi bisnis, misalnya menghasilkan bagi para konsumen dapat berupa barang-barang dan pelayanan, misalnya mobil, kesempatan berekreasi, akomodasi dan sebagainya.
 - 3) Mempertahankan keutuhan organisasi. Pemimpinan mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba mengajak para pahlawan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan, ada beberapa asumsi pokok yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin.
 - 4) Tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi. Organisasi memiliki profil lain yang mencakup: satu tatapan yang normatif, tingkatan aturan sistem komunikasi dan incentive system.
- c. Fungsi kepala sekolah

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar. Ada empat fungsi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Stephen Covey yang dikutip oleh Imron Fauzi.²¹ Konsep ini menekankan bahwa seorang kepala

²⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), 42-47.

²¹ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, (Jogjakarta: AR-Ruzz Media, 2012), 233.

sekolah harus memiliki empat fungsi kepemimpinan ini:

1) Fungsi Perintis (*Pathfinding*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana upaya seorang kepala sekolah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholder-nya, misi, dan nilai-nilai yang dianutnya, serta berkaitan dengan visi, yaitu pendidikan seperti apa yang diinginkan dan bagaimana agar bisa sampai kesana.

2) Fungsi Penyelaras (*Aligning*)

Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana seorang kepala sekolah menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling bekerjasama. Seorang kepala sekolah harus memahami betul tiap-tiap SDM yang bisa diberdayakan dalam sistem organisasi. Kemudian Menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.

3) Fungsi Pemberdayaan (*Empowering*)

Fungsi ini berhubungan dengan upaya seorang kepala sekolah untuk menumbuhkan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman agar setiap orang dalam organisasi mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat. Seorang kepala sekolah harus memahami sifat pekerjaan dan tugas yang diembannya, Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap bawahan yang dipimpinya.²²

4) Fungsi Panutan (*Modeling*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana agar kepala sekolah dapat menjadi panutan bagi para guru, karyawan dan peserta didik secara umumnya. Bagaimana seorang kepala sekolah

²² Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan*, 234-235.

bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang telah diambilnya.

2. Kompetensi Guru Profesional

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai kecakapan atau kemampuan. Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Berdasarkan peraturan pemerintah nomor 18 tahun 2007 tentang guru, dinyatakan bahwasanya kompetensi yang harus dimiliki oleh guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.²³

Menurut Mariani menjelaskan kompetensi adalah kemampuan dan kecakapan sebagai karakteristik yang menonjol dari seseorang individu atau guru yang berhubungan dengan kinerja efektif dan superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Dengan demikian suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan dalam upaya mencapai suatu tujuan. Berdasarkan pengertian kompetensi diatas dapat didimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan, sikap dan perilaku yang menggambarkan penampilan atau unjuk kerja yang dipersyaratkan dalam suatu pekerjaan atau profesi yang dipertanggung jawabkan sebagai upaya dalam mencapai tujuan.²⁴

²³ Nasrul, *Profesi dan Etika Keguruan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), 37-38.

²⁴ Sulthon, *Ilmu Pendidikan*, (Kudus: Nora Media Enterprise 2011) 132.

b. Komponen-Komponen Kompetensi Guru

Menurut Johnson, kompetensi dari kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru: Pertama, kemampuan profesional yang mencakup penguasaan pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep dasar keilmuan dan bahan yang diajarkan. Kedua, kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru. Ketiga, kemampuan personal guru mencakup penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya.²⁵

c. Kompetensi Profesional Guru

Istilah profesional berasal dari kata profession (pekerjaan) yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan. Sebagai kata benda, profesional berarti orang yang melaksanakan sebuah profesi dengan menggunakan profesiensi (berkemampuan tinggi) sebagai mata pencaharian.

Kompetensi profesional adalah “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara mendalam dan luas” (Undang - Undang Guru dan Dosen, 2005). Untuk menerapkan kompetensi ini ke dalam pembelajaran, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang guru menurut Janawi, yaitu:

- 1) Memahami tujuan pelajaran
- 2) Mengenali karakteristik peserta didik
- 3) Membuat tujuan pengajaran
- 4) Mengenali subyek dan isi setiap materi
- 5) Mengembangkan alat ukur awal
- 6) Menyaring kegiatan-kegiatan belajar beserta sumber-sumbernya.
- 7) Mengerahkan layanan-layanan yang mampu mendukung (dana, alat, jadwal) dan mengembangkan alat evaluasi belajar.

²⁵ Abdul Rahmat dan Rusmin Husain, *Profesi Keguruan*, (Gorontalo: Ideas Publishing, 2012), 139.

Dalam proses pembelajaran, seorang guru perlu merancang terlebih dahulu program pembelajarannya, artinya seorang guru sebelum mengajar perlu merancang pengorganisasian bahan pelajaran yang jelas, merancang pengelolaan kelas, merancang strategi pembelajaran, merancang media pembelajaran serta merancang evaluasi pembelajaran siswa.²⁶

Menurut Muhaimin, sebuah pekerjaan dipandang sebagai profesi, maka ada ketentuan yang harus ditaati, yaitu (a) setiap profesi dikembangkan untuk memberikan layanan tertentu kepada masyarakat, (b) profesi bukan sekedar mata pencaharian, tetapi juga mencakup pengabdian kepada sesuatu, (c) mempunyai kewajiban untuk menyempurnakan prosedur kerja yang mendasari pengabdian secara terus menerus dan tidak mandek.

Sementara menurut Suyanto, ciri sebuah pekerjaan yang profesional adalah sebagai berikut, (a) harus memiliki landasan pengetahuan yang kuat, (b) berdasarkan kompetensi individu, bukan atas dasar kolusi, korupsi dan nepotisme, (c) memiliki sistem seleksi dan sertifikasi, (d) ada kerjasama dan kompetensi yang sehat antar sejawat, (e) adanya kesadaran profesional yang tinggi.²⁷

Profesionalisme merupakan paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. Orang yang profesional itu sendiri adalah orang yang memiliki profesi. Menyebutkan bahwa seseorang disebut memiliki profesi bila ia memenuhi kriteria sebagai berikut.²⁸

²⁶ Cut Fitriani, Murniati, Nasir Usman, *Kompetensi Profesional Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran Di Mts Muhammadiyah Banda Aceh*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 5, No. 2, Mei 2017, 89

²⁷ Agus Wibowo, Hamrin, *Menjadi Guru Berkarakter*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 117.

²⁸ Ali Muhson, *Meningkatkan Profesionalisme Guru : Sebuah Harapan*, Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Vol. 2, No. 1, Agustus 2004, 91-92

- 1) Profesi harus mengandung keahlian, artinya suatu profesi itu mesti ditandai oleh suatu keahlian yang khusus untuk profesi itu. Keahlian itu diperoleh dengan cara mempelajari secara khusus karena profesi bukanlah sebuah warisan.
- 2) Profesi dipilih karena panggilan hidup dan dijalani sepenuh waktu. Profesi juga dipilih karena dirasakan sebagai kewajiban sepenuh waktu, maksudnya bukan bersifat part time.
- 3) Profesi memiliki teori-teori yang baku secara universal. Artinya, profesi itu dijalani menurut aturan yang jelas, dikenal umum, teori terbuka dan secara universal pegangannya itu diakui.
- 4) Profesi adalah untuk masyarakat, bukan untuk diri sendiri.
- 5) Profesi harus dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif. Kecakapan dan kompetensi itu diperlukan untuk meyakinkan peran profesi itu terhadap kliennya.
- 6) Pemegang profesi memiliki otonomi dalam melakukan tugas profesinya. Otonomi ini hanya dapat diuji atau dinilai oleh rekan-rekannya seprofesi.
- 7) Profesi mempunyai kode etik yang disebut dengan kode etik profesi.
- 8) Profesi harus mempunyai klien yang jelas, yaitu orang yang membutuhkan layanan.

Menjadi guru profesional bukanlah hal yang mudah dan tidak mungkin terjadi secara instan. Kompetensi profesional atau kompetensi bidang stud terkait dengan penguasaan guru terhadap struktur keilmuan dari mata pelajaran yang di ampu secara luas dan mendalam, sehingga dengan tehnik tertentu guru dapat membimbing peserta didik untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan.

Menurut para ahli, Danim menyatakan bahwa kompetensi profesional terdiri atas dua ranah subkompetensi. Pertama, subkompetensi menguasai

subkompetensi keilmuan yang terkait dengan bidang studi. Kedua, subkompetensi mengenai struktur dan metode keilmuan yang memiliki indikator esensial dalam menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.²⁹

Sedangkan menurut Wina sanjaya, kompetensi profesional merupakan kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan.

UU No 14 Tahun 2005 diuraikan bahwa kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kata dasar profesional sendiri berasal dari kata profesi. Dimana itu merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan dengannya ia mendapatkan penghasilan untuk kehidupannya.³⁰

Menurut buchari, kompetensi profesional guru merupakan kemampuan guru dalam mengembangkan materi studi yang diajarkan dalam bentuk penelitian, dan secara nyata menghasilkan karya-karya produktif seperti penulisan bahan ajar, termasuk menulis buku yang berkaitan dengan materi yang di ajarkan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru merupakan kemampuan yang berkaitan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luar dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru. Indikator esensial dari kompetensi ini meliputi: (1) memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, (2) memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang koheren dengan materi ajar, (3) memahami hubungan konsep antar mata pelajaran yang terkait,

²⁹ Antonius, *Buku Pedoman Guru*, (Bandung: Yrama Widya, 2015) 127.

³⁰ Helmawati, *Pendidik Sebagai*, 199.

dan (4) menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.³¹

d. Konsep Kinerja Guru

Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance (*job performance*). Smith menyatakan bahwa “performan atau kinerja merupakan hasil kerja dari suatu proses. Artinya, hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”. Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan hasil perpaduan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Sedangkan motivasi adalah suatu daya pendorong (*driveng force*) yang menyebabkan seseorang berbuat atau melakukan sesuatu.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien.

Indikator kinerja guru menurut Rebore menyangkut dengan (1) kinerja pembelajaran, (2) kinerja profesional, dan (3) kinerja personal.

Salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan adalah guru. Gurulah yang berada di garda terdepan dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia. Guru berhadapan langsung dengan para peserta didik di kelas melalui proses belajar mengajar. Di tangan gurulah dihasilkan peserta didik yang berkualitas, baik secara akademis, skill (keahlian), kematangan emosional, dan moral serta spiritual. Sementara itu, menurut Mulyasa sedikitnya ada tujuh kesalahan yang sering dilakukan guru dalam pembelajaran, yaitu: (1) mengambil jalan pintas dalam pembelajaran, (2) menunggu peserta didik

³¹ Abdul Rahmat dan Rusmin Husain, *Profesi Keguruan*, 144

berperilaku negatif, (3) menggunakan destructive discipline, (4) mengabaikan perbedaan peserta didik, (5) merasa paling pandai dan tahu, (6) tidak adil (diskriminatif), dan (7) memaksa hak peserta didik”.

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan percerminan mutu pendidikan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap, antara lain: (1) Kepribadian; (2) Pengembangan profesi guru; (3) Pembelajaran yang diidentikkan dengan kata “mengajar”; (4) Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah; (5) Hubungan mutualisme sekolah dengan masyarakat; (6) kesejahteraan; dan (7) Iklim sekolah.³²

e. Kinerja Guru

Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai kualitas pendidikan. Upaya yang strategis dalam menciptakan guru yang berkualitas adalah memberi layanan secara terus menerus kepada guru sehingga kinerja guru meningkat. Sedangkan kinerja guru tidak terlepas dari tugas yang harus diemban guru itu sendiri. Dalam melaksanakan tugasnya guru juga harus mampu memberikan layanan dan membangkitkan semangat untuk berprsetasi di antara siswa. Tugas ini tidak ringan bagi kalangan guru karena karakteristik yang melekat pada pekerjaan guru itu sendiri. Karakteristik tersebut adalah :

- 1) Pekerjaan guru bersifat individual dan cenderung non-collaborative.
- 2) Pekerjaan guru dilakukan di ruang-ruang kelas yang terisolir dalam jangka waktu yang lama.
- 3) Waktu guru untuk berdialog akademik dengan sesama guru sangat terbatas.

³² Siti Nurbaya, M. Ali , Cut Zahri Harun, Djailani, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sd Negeri Lambaro Angan*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 3, No. 2, Mei 2015, 120-121.

Senada dengan pendapat Doyle dalam Kyle mengatakan apa yang dipelajari siswa selama di sekolah banyak bergantung pada apa yang terjadi di kelas dan apa yang terjadi di kelas tergantung pada bagai prakarsa guru untuk mengimplementasikan kurikulum ke dalam kegiatan belajar di kelas.

Kinerja guru menurut Barnawi dan Mohammad Arifin bahwa kinerja guru diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Tugas utama guru sebagai pengajar adalah merencanakan program pembelajaran. Perencanaan program pembelajaran merupakan hal yang amat dibutuhkan dalam proses pembelajaran dapat diperkirakan hal-hal yang hendak diwujudkan selama proses belajar mengajar.

Wibowo mengatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh; pengetahuan, kemampuan, sikap, gaya kerja, kepribadian, minat, dasar-dasar nilai, kepercayaan dan gaya kepemimpinan. Sedangkan menurut Timpe faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah : (1) lingkungan kerja, (2) motivasi kerja, (3) gaya kepemimpinan, (4) perilaku, (5) sikap, dan (6) hubungan dengan rekan kerja. Selanjutnya menurut Syadam ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi atau kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugas yaitu: “tingkat kependidikan, pengalaman kerja, lingkungan kerja, peralatan atau sarana pendukung, kepemimpinan, motivasi kerja guru itu sendiri”. Menurut Wirawan aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja adalah keterampilan kerja, kualitas pekerjaan, tanggung jawab, disiplin kerja, kerja sama, dan kuantitas pekerjaan. Tutik Rachmawati mengemukakan terdapat tiga kegiatan indikator penilaian kinerja guru, yaitu: perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan

evaluasi/penilaian pembelajaran. Ruky mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari kejujuran, katataan, disiplin, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi, sopan santun.³³

Dengan demikian peranan guru sangatlah penting dalam mencapai keberhasilan pembelajaran. Maka dapat digambarkan guru yang dapat bekerja secara efektif adalah sebagai berikut : (a) mampu menjaga kelangsungan interaksi yang aktif dan memfokuskan pada bahan pelajaran yang diwujudkan dengan adanya organisasi dan manajemen kelas yang baik, (b) memberi tugas yang jelas, menerapkan langkah pembelajaran yang cepat dengan tetap mengarah pada pencapaian hasil, (c) melakukan monitoring tiap kemajuan yang harus di capai.³⁴

Kinerja guru sangat terkait dengan efektifitas guru dalam melaksanakan fungsinya. Keefektifan guru dalam melaksanakan fungsinya oleh Medley dalam Depdikbud (1984), dijelaskan bahwa efektifitas guru adalah :

- 1) Guru yang efektif adalah mereka yang memiliki pribadi kooperatif, daya tarik penampilan, minat besar, pertimbangan dan kepemimpinan.
- 2) Guru yang efektif adalah mereka yang menguasai metode mengajar yang baik.
- 3) guru yang efektif adalah mereka memiliki tingkah laku yang baik saat mengajar.
- 4) guru yang efektif adalah guru yang menguasai berbagai kompetensi dalam mengajar.

³³ Hagi Eka Gusman, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Di Smp N Kecamatan Palembang Kabupaten Agam*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Bahana Manajemen Pendidikan, Vol. 2, No. 1, Juni 2014, 294-295

³⁴ Muhamad Sholeh, *Keefektifan Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No. 1, Tahun 2016, 51

Dengan demikian guru yang efektif harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk menjalankan tugasnya dalam mengemban mencerdaskan kehidupan bangsa.

3. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader*, *Manajer* dan *Educator* Dalam Meningkatkan Kompetensi profesional Guru

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan yang segera muncul dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasionalkan Madrasah, selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Kepala Madrasah yang efektif adalah kepala Madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola Madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang dipacu bagi Madrasah yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa peran dan tanggung jawab kepala Madrasah pada hakekatnya erat dengan administrasi atau manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, dan supervisi pendidikan.³⁵

- a. Kepala Madrasah sebagai Pendidik (*Educator*)
- b. Kepala Madrasah sebagai Manajer Pendidikan
- c. Kepala Madrasah sebagai Administrator
- d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor
- e. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin (*Leader*)
- f. Kepala Madrasah sebagai Inovator
- g. Kepala Madrasah sebagai Motivator

³⁵ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: el-kaf, 2006) 134

Dalam kaitannya dengan proses pengembangan sumber daya manusia, semua pihak terutama para pemimpin sangat menentukan proses peningkatan tersebut, dalam hal ini yang paling berperan dalam usaha peningkatan SDM dalam bidang pendidikan adalah kepala Madrasah. Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang memiliki peran dan fungsi utama dalam usaha peningkatan tersebut. Ditangannyalah nasib pendidikan itu ditentukan, karena baik dan tidaknya sebuah lembaga pendidikan diantaranya terletak pada manajemen yang diaplikasikan oleh kepala Madrasah. Oleh karena itu, keurgenan posisi kepala Madrasah ini memerlukan perhatian yang ekstra penuh dari berbagai pihak dalam kalangan dunia pendidikan.

Berbicara mengenai kepala Madrasah, memang tidak mudah untuk menentukan kepala Madrasah secara sembarangan. Karena peranan aktif kepala Madrasah sangat menentukan nasib kelangsungan perkembangan pendidikan yang seperti kita harapkan yaitu profesional dalam manajerial. Pemilihan kepala Madrasah yang selektif ini sangat penting bagi kelangsungan perkembangan sebuah lembaga pendidikan.

Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang mengelola dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan pada lembaga. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah memegang peran dan fungsi yang penting dalam membangun serta mengembangkan lembaga pendidikan. Minimal peran kepala Madrasah meliputi “kepemimpinan personalia, kepemimpinan pembelajaran, dan kepemimpinan pembiayaan”. Dengan menjalankan peran kepemimpinan tersebut diharapkan kepala Madrasah dapat menciptakan kondisi organisasi agar dapat tercapai tujuan dari Madrasah secara optimal.³⁶

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun

³⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) 97

oleh pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerja sama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan Madrasah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya kepemimpinan seorang kepala Madrasah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi seorang kepala Madrasah dalam menggerakkan seluruh anggota yang dipimpinnya

Kepala Madrasah merupakan posisi yang sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan masa depan Madrasah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh Madrasah menuju tujuannya. Posisi sebagai penentu ini menyebabkan perhatian para tenaga pendidikan begitu besar tercurah pada suksesi kepemimpinan yang berlangsung di suatu lembaga. Dengan peranan strategis seperti ini, figur kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas, kemajuan, pengembangan, citra baik, respon positif dari masyarakat, penghargaan dari negara, peningkatan prestasi, dan sebagainya.³⁷

Untuk itu, kepala Madrasah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala Madrasah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan Madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin Madrasah. Sedangkan Dede Rosyada menegaskan bahwa Madrasah

³⁷ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: El-Harokah, 2003) 19

akan mencapai performa terbaik jika dipimpin oleh seorang kepala Madrasah yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil keputusan yang strategis.³⁸ Sebagai pemimpin pendidikan kepala Madrasah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan dan harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memperhatikan menjadi kondisi yang dinamis, baik dari segi fisik maupun akademis, seperti perubahan keilmuan, atmosfer belajar, dan peningkatan strategi pembelajaran.

a. Peran kepala madrasah sebagai *Leader*

1) Hakekat Peran kepala madrasah sebagai *Leader*

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Kepala Madrasah sebagai leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan pendidik. Ada beberapa karakter yang harus dimiliki kepala Madrasah sebagai *leader* yaitu, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Menurut John Gage, "*Leader is a guide, a conductor, a commander*". (Pemimpin itu adalah penunjuk, pemandu, penuntun, dan komandan).³⁹ Sedangkan kepribadian kepala Madrasah sebagai pemimpin (leader) akan tercermin dalam sifat-

³⁸ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2004) 234.

³⁹ John Gage Allee, *Webster's New Standart Dictionary*, (New York: Mc Loughlin Brothers Inc., 1969) 214.

sifatnya diantaranya jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.

Agar kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas sebagai pemimpin secara efektif dan lancar, perlu memperhatikan hasil penelitian Haerudin dalam Made Pidarta, tentang faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah: komunikasi, kepribadian, keteladanan, tindakan dan memfasilitasi.

2) Indikator Peran kepala madrasah Sebagai *Leader*

Sebagai pemimpin madrasah, kepala madrasah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap sebagai berikut:⁴⁰

a) Perencanaan (Planning)

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan: apa yang akan dilaksanakan, oleh siapa dan kapan melaksanakannya. Kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab dalam perencanaan madrasah serta menempatkan aktivitas perencanaan dalam awal kegiatan. Aktivitas madrasah yang telah disebutkan harus direncanakan oleh kepala madrasah, hasilnya yang berbentuk rencana tahunan madrasah. Rencana tahunan tersebut akan dianalisis ke dalam program tahunan madrasah yang biasanya dibagi ke dalam dua program semester.

b) Pengorganisasian (organizing)

Kepala madrasah sebagai pemimpin bertanggung jawab guna menjadikan aktivitas madrasah dalam mencapai tujuan madrasah sehingga berjalan dengan efektif. Kepala madrasah harus melakukan pembagian kerja yang jelas untuk tenaga pendidik dan seluruh personel madrasah. Dengan

⁴⁰ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006) 82.

pembagian kerja yang jelas, pemberian wewenang serta tanggung jawab yang tepat sehingga memperdulikan hakikat pengorganisasian sehingga aktivitas madrasah akan berjalan dengan lancar.

c) Pengarahan (directing)

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai upaya lainnya supaya pesonel madrasah dalam menjalankan tugasnya mengikuti pengarahan, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

d) Pengkoordinasian (coordinating)

Pengkoordinasian merupakan aktivitas menghubungkan pesonel madrasah dengan tanggung jawabnya sehingga terjalin keseimbangan keputusan, kebijaksanaan, serta terhindar dari adanya konflik dalam suatu lembaga.

e) Pengawasan (controlling)

Pengawasan merupakan aktivitas dalam penerapan pekerjaan dan hasil kerja sesuai dengan rencana, komando, pengarahan serta ketentuan ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang memiliki tugas membina dan mengembangkan madrasah, baik berupa moral maupun materil demi mencapai kemajuan madrasah dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh orang tua peserta didik, masyarakat ataupun pemerintah serta kepala madrasah akan menampakkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada pendidik dan pesonel madrasah yang lainnya.

b. Peran kepala madrasah sebagai *Manajer*

1) Hakekat Peran kepala madrasah sebagai *Manajer*

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.⁴¹

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau kepala Madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*People who do things right*).⁴² Dengan demikian, kepala Madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Menurut stoner dalam Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

- a) Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
- b) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
- d) Berpikir secara realistis dan konseptual.
- e) Sebagai juru penengah.

⁴¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007) 103.

⁴² Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003) 201.

- f) Sebagai juru seorang politisi.
- g) Sebagai seorang diplomat, dan
- h) Pengambilan keputusan yang sulit.

Selain fungsi manajemen di atas, kepala Madrasah harus mempunyai tiga keterampilan manajer. Diantaranya:

- a) Keterampilan konsep, yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah.
 - b) Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan sebagainya.
 - c) Keterampilan tehnik, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah.⁴³
- 2) Indikator Peran kepala madrasah Sebagai *Manajer*

Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.⁴⁴ Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer adalah:

- a) Menguasai garis-garis besar program pengajaran (GBPP)
- b) Menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan
- c) Menyusun jadwal pelajaran
- d) Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran
- e) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar dengan memperhatikan syarat dan norma penilaian

⁴³ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) 14.

⁴⁴ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013) 111.

- f) Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan
- g) Melaksanakan penerimaan murid baru berdasarkan ketentuan
- h) Mengatur kegiatan program Bimbingan Penyuluhan (BP)
- i) Meneliti dan mencatat kehadiran murid.
- j) Merencanakan pembagian tugas guru
- k) Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat dan mutasi guru
- l) Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personal sekolah
- m) Memelihara pencatatan buku sekolah
- n) Memelihara pencatatan buku sekolah
- o) Merencanakan, mengembangkan, dan memelihara alat pelajaran peraga
- p) Mengatur pemeliharaan gedung dan halaman sekolah
- q) Memelihara perlengkapan sekolah
- r) Mengatur dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah
- s) Memelihara dan mnegembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat
- t) Mengatur program-program kekurikuler seperti UKS, kepramukaan, dan sebagainya.
- u) Memelihara dan mnegatur penyimpanan arsip kegiatan sekolah.⁴⁵

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer ini kepala madrasah atau Kepala madrasah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di madrasah. Pada buku pedoman penyelenggaraan SPG yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan diketengahkan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen madrasah antara lain :

⁴⁵ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010) 183-184

- a) Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
- b) Organisasi tegas dan memiliki asas-asas :
 - (1) Adanya kesatuan komando
 - (2) Adanya pengawasan yang terus menerus
 - (3) Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang
 - (4) Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
- c) Staffing secara tepat : *the right man of the right place*
- d) Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
- e) Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis.
- f) Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan- penyimpangan kegiatan.
- g) Pelaporan yang dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
- h) Pembiayaan yang hemat dan merata serta dapat dipertanggungjawabkan.
- i) Pelaksanaan berlangsung secara tertib, lengkap, cepat, dan tepat sehingga siap dipakai dan Peka terhadap pembaharuan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan.⁴⁶

Jadi dalam tugasnya sebagai manajer kepala sekolah atau kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama dan kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga

⁴⁶ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 185

kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

c. Peran kepala madrasah sebagai *Educator*

1) Hakekat Peran kepala madrasah sebagai *Educator*

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah. Menciptakan iklim Madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga Madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.⁴⁷

- a) Pembinaan mental, berkenaan dengan pembinaan terhadap para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak.
- b) Pembinaan moral, berkenaan dengan ajaran baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.
- c) Pembinaan fisik, berkenaan dengan pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan secara lahiriah.
- d) Pembinaan artistik, berkenaan dengan pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

2) Indikator Peran kepala madrasah Sebagai *Educator*

Kualitas dan kompetensi kepala Madrasah secara umum, setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu: a) sifat dan keterampilan kepemimpinan, b) kemampuan pemecahan masalah, c) keterampilan sosial, dan d) pengetahuan dan kompetensi profesional. Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Admistrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982) 22

Madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan peranannya sebagai kepala Madrasah, diantaranya kepala sebagai pendidik, yaitu:

- a) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala Madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat program pembelajaran, kisi-kisi soal, analisa soal, dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- b) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.
- c) Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif
- d) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium, dan bendahara.
- e) Kemampuan membimbing stafnya untuk lebih berkembang terkait pribadi dan profesinya.
- f) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan siswa.
- g) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK, dalam forum diskusi, bahan referensi, dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.⁴⁸

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai *educator*, kepala Madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program Madrasah dengan baik, antara lain:

- a) Mengikutkan tenaga kependidikan dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan

⁴⁸ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Rafika Aditama, 2008) 37.

dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.

- b) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c) Menggunakan waktu belajar secara efektif di Madrasah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Di samping hal tersebut di atas, kepala Madrasah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazali, yaitu:

- a) Senantiasa menanamkan keimanan dan ketagwaan kepada Allah SWT., kedalam jiwa peserta didik.
- b) Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.
- c) Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.
- d) Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
- e) Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW, sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang di ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus:⁴⁹

- a) Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridhoan Allah SWT semata.

⁴⁹ M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975) 130-132.

- b) Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk
- c) Ikhlas dalam melaksanakan tugas.
- d) Pemaaf terhadap peserta didiknya.
- e) Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
- f) Mengetahui bakat.
- g) Menguasai bidang studi yang diajarkan.

B. Penelitian Terdahulu

1. Skripsi dengan judul “*Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Keberhasilan Kegiatan Pembelajaran Di Mts Roudlotul Furqon Desa Kebumen Kec. Banyubiru Kab. Semarang Tahun 2014*” karya Mohamad Nasroh. Penelitian ini menjelaskan Dalam perannya sebagai leader/ pemimpin, Kepala MTs Roudlotul Furqon menjadi teladan bagi warga madrasah dan mampu menggerakkan warga madrasah dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. Dan untuk meningkatkan kualitas output yang dihasilkan dari proses pembelajaran di madrasah, peran kepala madrasah sebagai inovator telah melakukan perannya dalam menciptakan pembelajaran yang inovatif.⁵⁰
2. Skripsi tentang “*Peran Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Mts Futuhiyah 2 Gunung Batu Bukit Kemuning Lampung Utara*” karya Merlia Efriani. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Futuhiyah 2 telah diusahakan mencapai hasil yang optimal. Aspek-aspek peran supervisi yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan melakukan a) koordinator, b) konsultan, c) pemimpin kelompok, dan d) evaluator. Pada pencapaian seluruh aspek supervisi tersebut dikategorikan

⁵⁰ Mohamad Nasroh, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Keberhasilan Kegiatan Pembelajaran Di Mts Roudlotul Furqon Desa Kebumen Kec. Banyubiru Kab. Semarang*, Skripsi Program Studi Pendidikan Agama Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Salatiga, Salatiga, 2014

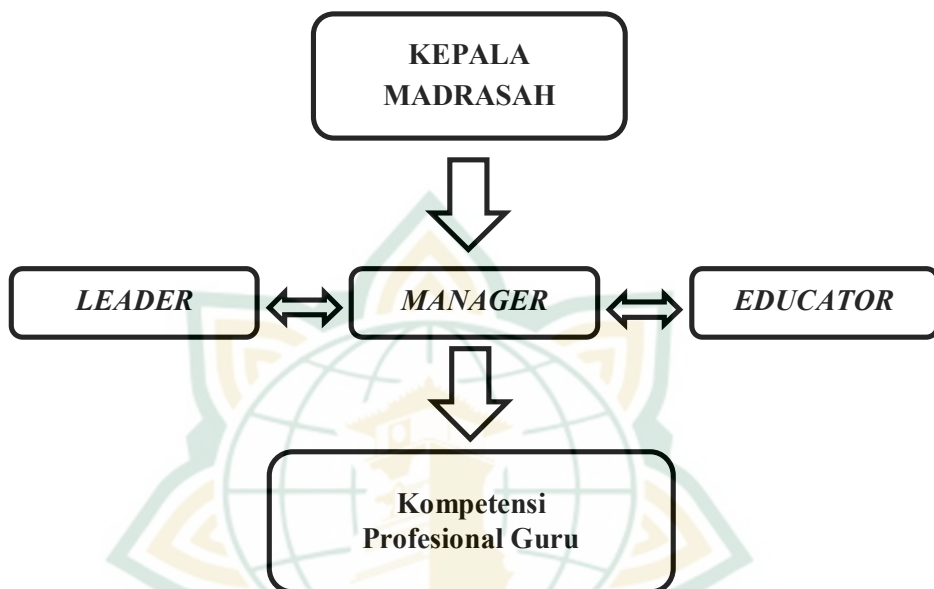
baik. Profesionalisme guru di MTs Futuhiyah 2 di kategorikan baik. Pencapaian aspek pedagogik dikategorikan baik, aspek kepribadian dikategorikan baik sekali, aspek sosial dikategorikan baik sekali, dan aspek profesional dikategorikan baik. Pelaksanaan supervisi hendaknya lebih ditingkatkan, dilakukan secara rutin dan kontinyu dan diusahakan agar setiap guru mendapat supervisi dan Sosialisasi mengenai pentingnya supervisi bagi masing-masing pengajar untuk menumbuhkan kesadaran pada setiap guru akan arti penting supervisi.⁵¹

3. Skripsi dengan judul “*Kompetensi Profesional Guru Rumpun Pendidikan Agama Islam di Mts Nurul Huda Patimuan Kabupaten Cilacap*” karya saeful anwar. Penelitian ini menjelaskan “guru profesional menurut Kementrian Agama No. 16 Tahun 2010 tentang pengadaan pendidikan agama di sekolah yaitu: 72 (a). Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. (b). Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. (c). Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif. (d). Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.”⁵²

⁵¹ Merlia Efriani, *Peran Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Mts Futuhiyah 2 Gunung Batu Bukit Kemuning Lampung Utara*, Skripsi Program Studi Pendidikan Agama Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung, Lampung, 2017

⁵² Saeful Anwar, *Kompetensi Profesional Guru Rumpun Pendidikan Agama Islam Di Mts Nurul Huda Patimuan Kabupaten Cilacap*, skripsi Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, Purwokerto, 2016

C. Kerangka Berfikir



Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan kesuksesan sekolah. Hasil penelitian yang dilakukan para ahli manajemen pendidikan menyimpulkan bahwa efektivitas sekolah sangat dipengaruhi kepemimpinan sekolah. Sedangkan kepala sekolah efektif ditandai 3 kriteria : (1) mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi murid untuk belajar, (2) Para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional, dan (3) Seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan tinggi.⁵³ Kepala sekolah merupakan unsur vital bagi efektivitas lembaga pendidikan. Tidak akan pernah kita jumpai sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk. Kepala sekolah yang baik akan bersifat dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan.

Berdasarkan dengan kerangka berpikir tersebut, bahwa peran kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelaksanaan pengajaran khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan

⁵³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, 74

tujuannya. Kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas akan mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah termasuk menjadikan guru menjadi profesional dalam bidangnya. Dalam hal ini peran kepala madrasah menggunakan *Leader, Manager Dan Educator*.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Selanjutnya kepala madrasah Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.