

**MANAJEMEN PEGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1
KOTA GUNUNGSITOLI**

TESIS

Oleh:

ARMANSYAH ZEBUA

NIM. 3003194116

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Magister Pendidikan
Program Studi Pendidikan Islam**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PERSETUJUAN

Tesis berjudul:

MANAJEMEN PEGEMBANGAN KOMPETENSI GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 KOTA GUNUNG SITOLI

Oleh

Armansyah Zebua

NIM. 3003194116

Dapat disetujui dan disahkan untuk diseminarkan pada Seminar Hasil Tesis
Program Magister (S2) pada Program Studi Pendidikan Islam
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Medan, 24 November 2021

Pembimbing I



Dr. Syamsu Nahar, M.Ag
NIP. 195807191990011001
NIDN. 2019075801

Pembimbing II



Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag
NIP. 196903232007012030
NIDN. 2023036901

PENGESAHAN

Tesis berjudul “**MANAJEMEN PEGEMBANGAN KOMPETENSI GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 KOTA GUNUNG SITOLI**” oleh an. Armansyah Zebua NIM : 3003194116 Program Studi Pendidikan Islam telah di uji dalam Sidang Tesis pada tanggal 22 Februari 2022.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd) Pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Medan, 14 Juni 2022
Panitia Sidang Tesis
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag
NIP.196706152003122001
NIDN. 2015066702

Sekretaris



Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag
NIP.196903232007012030
NIDN. 2023036901

Anggota

Penguji I



1. Dr. Syamsu Nahar, M.Ag
NIP. 195807191990011001
NIDN. 2019075801

Penguji II



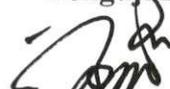
2. Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag
NIP. 196903232007012030
NIDN. 2023036901

Penguji III



3. Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag
NIP. 196706152003122001
NIDN. 2015066702

Penguji IV



4. Dr. Junaidi Arsyad, MA.
NIP. 197601202009031001
NIDN. 2020017605

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana UIN SU Medan,



Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA
NIP. 19620814 1 99203 1003
NIDN. 2014086201

PENGESAHAN

Tesis berjudul “**MANAJEMEN PEGEMBANGAN KOMPETENSI GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 KOTA GUNUNG SITOLI**” oleh an. Armansyah Zebua NIM : 3003194116 Program Studi Pendidikan Islam telah di uji dalam seminar hasil tesis pada tanggal 15 Desember 2021.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat untuk diajukan dalam Sidang Tesis Program Studi Pendidikan Islam.

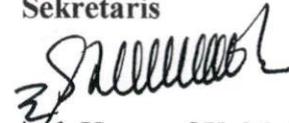
Medan, 06 Januari 2022
Panitia Seminar Hasil Tesis
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag
NIP.196706152003122001
NIDN. 2015066702

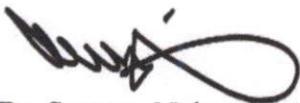
Sekretaris



Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag
NIP.196903232007012030
NIDN. 2023036901

Anggota

Penguji I



Dr. Syamsu Nahar, M.Ag
NIP. 195807191990011001
NIDN. 2019075801

Penguji II



Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag
NIP. 196903232007012030
NIDN. 2023036901

Penguji III



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag
NIP. 196706152003122001
NIDN. 2015066702

Penguji IV



Dr. Junardi Arsyad, MA
NIP. 197601202009031001
NIDN. 2020017605

Mengetahui,
Ketua,



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag
NIP.196706152003122001
NIDN. 2015066702

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Armansyah Zebua
NIM : 3003194116
Tempat/ Tgl. Lahir : Gunungsitoli, 1 Juli 1975
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil Kantor Kementerian Agama
Kota Gunungsitoli
Alamat : Jl. Diponegoro Nomor 316 Kelurahan Ilir Kecamatan Gunungsitoli
Kota Gunungsitoli

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul **“Manajemen pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli”** adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terjadi kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya

Demikian surat ini saya perbuat dengan sesungguhnya,

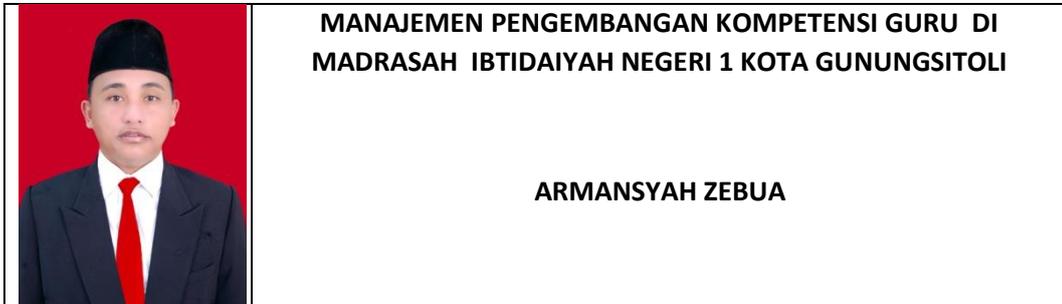
Medan, Januari 2022

Yang membuat pernyataan



ARMANSYAH ZEBUA
NIM. 3003194116

ABSTRAK



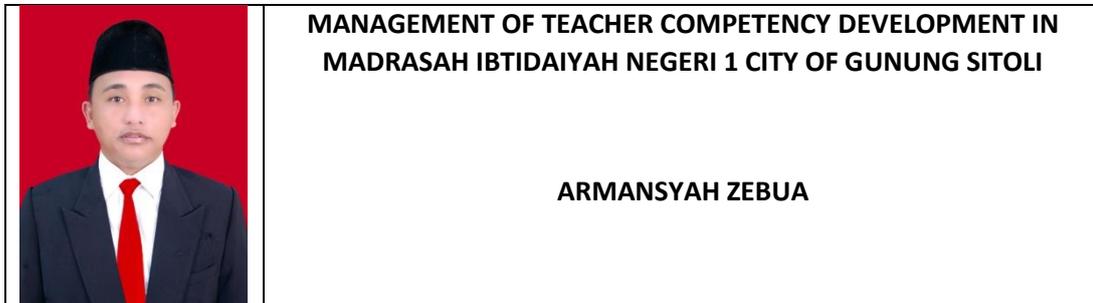
NIM : 3003194116
 Prodi : Pendidikan Islam (PEDI)
 Tempat/ Tgl. Lahir : Gunungsitoli, 1 Juli 1975
 Nama Orangtua (Ayah) : Muhammad Nasir Zebua (Alm)
 (Ibu) : Amna Zebua (Almh)
 Pembimbing : 1. Dr. Syamsu Nahar, M.Ag
 2. Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Penilaian Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Penelitian tesis ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fenomenologi. Teknik-teknik pengumpulan data yang terdiri teknik wawancara, observasi dan studi dokumen sedangkan untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data terdiri dari *creadibility*, *tranferability*, *dependability* dan *comfirmability*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penilaian Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Penilaian yang dilakukan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini dilakukan secara terpadu. Penelitian ini dilakukan dengan para kepala madrasah dan guru madrasah sebagai subjek penelitiannya. Pemilihan tempat ini didasarkan atas pertimbangan kemudahan dalam memperoleh data, peneliti lebih memfokuskan pada masalah yang akan diteliti karena lokasi penelitian dekat dengan peneliti dan sesuai dengan kemampuan, baik waktu dan juga keterbatasan dana.

Alamat : Jl. Diponegoro No. 316 Kelurahan Ilir Kota Gunungsitoli

No. HP 08126405065

ABSTRACT



Student ID Number	: 3003194116
Program	: Islamic Studies (PEDI)
Date of Birth	: Gunungsitoli, 1 July 1975
Parent's Name (Father)	: Muhammad Nasir Zebua
(Mother)	: Amna Zebua
Supervisor	: 1. Dr. Syamsu Nahar, M.Ag 2. Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag

The purpose of this study was to analyze the Planning of Teacher Competency Development at Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunungsitoli City, Organizing Teacher Competency Development at Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunung Sitoli, Implementation of Teacher Competency Development at Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunungsitoli City, and Supervision of Teacher Competency Development. at Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunung Sitoli City. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques used interviews, observations and document studies, while to strengthen the validity of the data found and the authenticity of the research using the data validity standards suggested by Lincoln & Guba, which consist of credibility, transferability, dependability and confirmability. The results of this study were to determine the Planning of Teacher Competency Development at Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunung Sitoli City carried out by the head of the madrasa together with the Deputy Head of the Madrasa. The technique used in planning teacher competency development is to collect all suggested programs then discuss and discuss and decide which programs will be implemented such as workshops, training, outbound and programmatic delivery of teachers for every training held by the Ministry of Religion or other agencies.

Address: Jl. Diponegoro No. 316 Kelurahan Ilir Gunungsitoli city

Mobile Phone Number: 08126405065

ملخص

	<p>إدارة تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة الابتدائية الحكومية الاولى جونونجسيتولي أرمانسية زيبوا</p>
---	--

رقم القيد : 3003194116

الشعبة : الماجستير في التربية الإسلامية

مسقط الرأس : جونونجسيتولي, 1 يوليو 1975

الأب : محمد ناصر زيبوع

الأم : آمنة زيبوا

المشرف : الدكتور شمس نهار الماجستير.

الدكتورة عزيزة هانوم وك، الماجستير.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تخطيط تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة الابتدائية الحكومية الاولى جونونجسيتولي ، وتنظيم تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة الابتدائية الحكومية الاولى جونونجسيتولي ، وتنفيذ تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة الابتدائية الحكومية الاولى جونونجسيتولي ، و الإشراف على تطوير كفاءات المعلمين بالمدرسة في مدرسة الابتدائية الحكومية الاولى جونونجسيتولي تستخدم هذه الدراسة المنهج النوعي مع المنهج الوصفي. استخدمت تقنيات جمع البيانات المقابلات والملاحظات ودراسات الوثائق ، مع تعزيز صحة البيانات الموجودة ومصداقية البحث باستخدام معايير صحة البيانات التي اقترحها لينكولن وغوبا ، والتي تتكون من قابلية القراءة وقابلية النقل والاعتمادية والتأكيد. كانت نتائج هذه الدراسة لتحديد تخطيط تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة الابتدائية الحكومية الاولى جونونجسيتولي التي نفذها رئيس المدرسة بالاشتراك مع نائب رئيس المدرسة. تتمثل التقنية المستخدمة في تخطيط تطوير كفاءات

المعلمين في جمع جميع البرامج المقترحة ثم مناقشتها ومناقشتها وتحديد البرامج التي سيتم تنفيذها مثل ورش العمل والتدريب والتسليم الخارجي والبرنامجي للمعلمين لكل تدريب تعقده وزارة الدين أو الوكالات الأخرى.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Pertanyaan Penelitian	7
E. Kegunaan Penelitian	8
F. Sistematika Penulisan	8
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Hakikat Manajemen Pendidikan	11
1. Pengertian Manajemen Pendidikan	11
2. Prinsip-Prinsip Manajemen	13
3. Unsur-Unsur Manajemen	15
4. Manajemen Dalam Perspektif Islam	17
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah	36
1. Pengertian Kepemimpinan	36
2. Kepala Sekolah Sebagai Pimpinan	38
3. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru	42
C. Pengertian Pendidikan	47
D. Pengertian Pendidik/Guru	48
E. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik/Guru	49

F. Peningkatan Mutu Guru	50
G. Kompetensi Guru	58
H. Penelitian Yang Relevan	62

BAB III METODE PENELITIAN

65

A. Pendekatan dan Metode Penelitian	65
B. Latar Penelitian	65
C. Sumber Data	65
D. Teknik Pengumpulan Data	66
E. Teknik Analisis Data	67
F. Teknik Pencermatan Keabsahan Data	70

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

74

A. Temuan Umum	74
1. Visi dan Misi MIN 1 Kota Gunungsitoli	74
2. Tugas dan Fungsi Dalam Struktur Organisasi MIN 1 Kota Gunungsitoli	75
3. Keadaan Fisik dan Lingkungan MIN 1 Kota Gunungsitoli	80
4. Keadaan Siswa, Guru dan Kependidikan MIN 1 Kota Gunungsitoli	80
5. Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 1 Kota Gunungsitoli	80
B. Pembahasan Temuan Penelitian	81

1. Perencanaan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru MIN 1 Kota Gunungsitoli	81
2. Pengorganisasian Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru MIN 1 Kota Gunungsitoli	88
3. Pelaksanaan Rencana Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru MIN 1 Kota Gunungsitoli	91
4. Pengawasan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru MIN 1 Kota Gunungsitoli	98
C. Pembahasan Penelitian	103
 BAB V PENUTUP	 108
A. Kesimpulan	108
B. Saran	108
 DAFTAR PUSTAKA	 110
 DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	 113
 LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	 115

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul: **Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Kota Gunungsitoli**. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam di program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Peneliti menyadari tesis ini masih banyak kekurangan oleh karena itu peneliti berharap akan ada yang memberikan kontribusi perbaikan untuk kesempurnaan tesis ini.

Dalam penelitian ini banyak yang berjasa terutama kedua orang tua peneliti yakni Ayah (Alm) dan Ibu (Almh) yang telah membesarkan dan Keluarga senantiasa memberikan motivasi yang tidak ternilai harganya, namun secara khusus peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Bapak Prof. Dr Syahrin Harahap, M.A atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada peneliti untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan.
2. Bapak Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Bapak Prof. Dr Hasan Bakti Nasution, M.A
3. Bapak Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Dr. Phil. Zaiul Fuad, M.A
4. Ibu Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag Sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
5. Ibu Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag. sebagai Sekretaris Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sekaligus sebagai pembimbing II.
6. Dr. Syamsu Nahar, M.Ag. sebagai pembimbing I sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
7. Bapak Dr. Achyar Zein, M.Ag. sebagai pembaca proposal yang selalu memberi motivasi untuk penyelesaian Tesis ini.

8. Para Dosen, baik yang mengajar langsung Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara maupun yang tidak namun mereka punya andil besar dalam menyelesaikan tesis ini
9. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunungsitoli beserta seluruh staf Dewan guru yang telah mendukung penyusunan ini dari awal hingga dapat diselesaikan.

Sebagai penutup, peneliti berdoa kepada Allah SWT, agar sekecil apapun upaya dalam penyelesaian tesis ini diberikan imbalan yang berlipatganda. Semoga tesis ini dapat memberi sumbangsih dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Medan, Desember 2021

Penyusun

Armansyah Zebua

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu bidang penting dan sangat mendasar yang harus dikelola secara baik dan benar oleh pemerintah maupun masyarakat, karena proses pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pengembangan potensi diri manusia bagi masa depan. Sebagai sebuah alat penciptaan sumber daya manusia, maka kualitas pendidikan perlu terus ditingkatkan meskipun dalam kenyataan kita masih berada dalam berbagai permasalahan. Peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan secara bertahap, terencana dan sistematis, terarah, dan intensif sehingga menjadi sekolah yang efektif, agar mampu menyiapkan sumber daya manusia Indonesia untuk dapat bersaing dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan dalam berbagai lapangan kehidupan.

Adapun komponen-komponen sekolah efektif menurut Lembaga Pendidikan Negara Bagian Victoria Australia (*State Government Victoria*) yang dinyatakan dalam model sekolah efektif yaitu: memiliki visi dan tujuan, fokus pada tujuan pengajaran, harapan tinggi, memasyarakatkan pembelajaran, akuntabilitas, lingkungan belajar yang merangsang dan aman, kepemimpinan profesional, fokus pada belajar dan mengajar. Selanjutnya Edmond dalam Suparlan memberikan ciri keefektifan sekolah yaitu :¹

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat (*strong principal leadership*).
2. Iklim sekolah yang aman dan kondusif (*safe and conducive school climate*).
3. Penekanan pada penguasaan kecakapan dasar (*emphasis on the acquisition of basic skills*).
4. Harapan guru yang tinggi terhadap hasil belajar siswa (*teacher high expectation*).
5. Evaluasi hasil belajar secara teratur (*frequency of evaluation*).

¹ Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif*, (Yogyakarta : Hikayat, . 2008), h. 12-13

Upaya untuk mengefektifkan sekolah ternyata bukanlah sesuatu yang sederhana, karena ada banyak faktor yang berhubungan dan mempengaruhi keefektifan sekolah. Creemers dalam Poster memberikan 5 faktor keefektifan sekolah yang disimpulkan dari hasil penelitiannya dengan apa yang disebut ekstrapolasi faktor efektivitas sekolah yaitu ; 1) kepemimpinan pendidikan yang kuat, 2) harapan yang tinggi dari prestasi siswa, 3) penekanan pada keterampilan dasar, 4) suasana aman dan tertib, 5) evaluasi yang sering untuk kemajuan murid.²

Mengacu pada faktor-faktor yang berhubungan dan mempengaruhi keefektifan sekolah/madrasah di atas, dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang berhubungan dan berpengaruh terhadap keefektifan sekolah/madrasah. Di antara faktor-faktor tersebut, faktor kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru merupakan dua faktor yang sangat esensi, karena kedua faktor ini sangat mempengaruhi dan berhubungan secara signifikan terhadap keefektifan sekolah. Banyak penelitian yang telah mengkaji mengenai kepemimpinan dan kinerja guru dalam meningkatkan efektifitas sekolah di antaranya penelitian yang dilakukan Wiyono menunjukkan bahwa secara signifikan terdapat hubungan semangat guru dalam melaksanakan tugas di bawah empat klasifikasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Lebih lanjut Wiyono dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama yang mendorong semangat kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Sejalan dengan itu, dalam penelitiannya Kempa menunjukkan bahwa terdapat hubungan kausal antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada SD Negeri di Kota Ambon³. Demikian pula penelitian yang dilakukan Usa menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada SMA negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-

² Poster, Cyril, *Restructuring: The Key to Effective School Management*, (London and New York: Routledge, 2005), h. 19

³ Kempa, Rudolf, Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Ambon, *Disertasi*. (Malang: PPS Universitas Negeri Malang, 2009), h. 2

Bau⁴. Sedangkan salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Maupula menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, disamping faktor-faktor lainnya seperti kepuasan kerja dan iklim organisasi⁵. Hasil penelitian Creemers dan Reynolds juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk budaya organisasi. Karena pemimpin yang selalu memberikan *support* adalah pimpinan yang memberi perhatian pada kebutuhan bawahan, memperhatikan kesejahteraan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka⁶. Dan masih banyak lagi penelitian yang menunjukkan sangat esensialnya faktor kepemimpinan dan kinerja guru dalam meningkatkan efektifitas sekolah/madrasah.

Sagala menyatakan bahwa “keefektifan sekolah adalah spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan sekolah dan pembelajaran berpusat pada proses manajerial kepala madrasah, berfungsi struktur organisasi sekolah, performansi guru, kesiapan belajar siswa, dan performansi kerja personil non guru sehingga tercapai tujuan dan target secara optimal”. Defenisi ini mengindikasikan akan pentingnya proses manejerial kepala sekolah, keberfungsian struktur organisasi sekolah, kinerja (*performance*) guru, kesiapan belajar siswa, dan kinerja personil non guru.

Signifikannya hubungan kepemimpinan kepala madrasah dengan keefektifan sekolah, selanjutnya ditunjukkan oleh hasil penelitian Bush dan Coleman dalam Rohmat, berdasarkan hasil penelitian mereka tentang sekolah efektif dan pengembangan pendidikan di beberapa negara menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan pendidikan dan manajemen yang baik akan menjadikan sekolah efektif. Sebaliknya, kepemimpinan dan manajemen yang tidak baik

⁴ La Ode Usa, Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau, *Disertasi*. (Malang : PPS Universitas Negeri Malang, 2008), h.3

⁵ Maupula, Petrus, Hubungan Antara Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Sekolah, Profesionalisme Guru, Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru pada SD Negeri Kota Kupang, *Disertasi*. (Malang: PPS Universitas Negeri Malang, 2010), h. 3

⁶ Gary A. Yukl, *Leadership in Organization*, (British : Prentice Hall, 2001), h. 37

menjadikan sekolah tidak efektif⁷. Sejalan dengan ini, hasil penelitian Tobroni dalam Muhaimin Madrasah Ibtidaiyah Negeri menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinan dan manajemen yang efektif⁸.

Kepemimpinan yang efektif akan sangat menopang keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan seseorang yang mampu dan tangguh dalam memimpin didalam sebuah lembaga. Seseorang inilah yang disebut dengan pemimpin pendidikan atau dalam sebuah lembaga pendidikan formal disebut kepala madrasah.

Kepala madrasah juga disebut manajer di sekolah yang dipimpinnya. Karena kepala madrasah merupakan guru yang menjabat sebagai pemimpin/manajer yang bertanggung jawab atas guru-guru dan staf yang dibawah pimpinannya. Seorang kepala madrasah harus mampu menjadi penggerak, sehingga semua karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Tentunya untuk mengatur semua pekerjaan dan pembagian tugas di dalam sekolah/madrasah haruslah betul-betul diperhatikan oleh kepala madrasah, agar semua karyawan dapat bekerja dengan baik dan tujuan dapat tercapai.

Secara umum bila dilihat, kepala madrasah yang akan menentukan maju mundurnya kegiatan belajar mengajar. Bahkan yang pertama sekali mendapat baik buruknya kegiatan belajar mengajar disekolah adalah kepala madrasah. ini adalah suatu anggapan yang benar karena semua program yang dilaksanakan di sekolah sebagai hasil dari keputusan pemimpin yang dirumuskan bersama-sama bawahannya. Hal ini sesuai dengan pandangan Wahab dalam Syafaruddin, bahwa tugas-tugas pokok kepala sekolah (pemimpin pendidikan) adalah:

1. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh kebebasan.

⁷ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan; Strategi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Penerbit Cahaya Ilmu, 2010), h. 2

⁸ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 10

2. Pimpinan membentuk kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menciptakan dan menjelaskan tujuan.
3. Pemimpin membentuk kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membentuk kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
4. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
5. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.⁹

Tugas kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu mengatur segala unsur yang ada di madrasah termasuk guru yang mengajar, agar kualitas lembaga yang ia pimpin akan meningkat dan bermutu. Selanjutnya kinerja guru juga dipandang sebagai salah satu faktor yang esensi dan berhubungan secara signifikan terhadap keefektifan sekolah. Hal ini disebabkan oleh guru yang merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan PBM.

Peningkatan mutu pendidikan tidak terlepas dari upaya peningkatan kompetensi guru. artinya dalam upaya peningkatan sumber daya manusia melalui proses pendidikan dan pelatihan, maka guru mempunyai peranan yang sangat penting untuk meraih keberhasilan mutu pendidikan. Kepentingannya tidak hanya melihat bahwa proses pembelajaran yang merupakan proses alih ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga dilihat sebagai proses pengembangan potensi peserta didik kearah yang baik dan positif. Di sisi lain seorang guru juga merupakan fasilitator bagi siswa. Sebagai fasilitator maka guru harus mampu menjembatani potensi diri siswa menjadi sebuah aktualisasi diri. Artinya seorang guru harus memberikan peluang bagi siswa untuk berbuat dan beraktifitas dalam

⁹ Syafaruddin & Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2013), h. 141-142

mengembangkan potensi dirinya kearah yang positif melalui pemantauan yang baik.

Proses belajar mengajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing para siswa. Guru yang berkompeten akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal. Agar tujuan pendidikan tercapai, yang dimulai dengan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif, maka guru harus melengkapi dan meningkatkan atau mengembangkan kompetensinya, untuk mengembangkan kompetensi tersebut dibutuhkan dukungan dari kepala madrasah.

Salah satu keterampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah sebagai seorang pemimpin pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dilandasi oleh kemampuannya dalam mengelola dan memimpin. Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut untuk melaksanakan berbagai fungsi manajemen kepemimpinan untuk mengembangkan kompetensi guru tersebut demi meningkatkan proses pembelajaran dan meningkatkan efektivitas sekolah/madrasah.

Pada observasi awal penelitian tentang di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan fenomenanya menunjukkan bahwasannya banyak guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunungsitoli kompetensinya berkembang dengan baik, terbukti dari banyaknya guru yang mendapat sertifikasi, karena seyogyanya guru yang sudah sertifikasi sudah memiliki kompetensi yang tinggi dibuktikan dengan menyelesaikan tugas dalam rangkat memperoleh sertifikan pendidika profesional atau bersertifikasi. Kompetensi yang tinggi ini tidak semata-mata berkembang dengan sendirinya atau dengan ortodok (belajar sendiri), akan tetapi pengembangan kompetensi guru tersebut juga di pengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktor kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunungsitoli ini, karena kepemimpinan kepala madrasah secara signifikan mempengaruhi bawahannya termasuk guru seperti penelitian-penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, kepala madrasahlah yang berperan banyak dalam mengarahkan anggotanya termasuk guru anggotanya termasuk guru-guru yang mengajar di

sekolah yang ia pimpin menjadi guru profesional yang akan membawa sekolah kearah yang lebih baik dan efektif, hal ini dapat digambarkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunungsitoli ini dilakukan dengan sungguh-sungguh, karena pengembangan kompetensi guru sangat memerlukan manajemen yang baik. Untuk itu, menjadi menarik melaksanakan penelitian dengan judul **“Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka fokus penelitian ini adalah Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Perencanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ?
2. Bagaimanakah Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ?
3. Bagaimanakah Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ?
4. Bagaimanakah Pengawasan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

2. Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.
3. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.
4. Pengawasan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritik

Adapun manfaat teoritik ini meliputi :

- a. Untuk menambah keilmuan pengetahuan tentang manajemen Kepemimpinan dan pengembangan kompetensi guru
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Kegunaan Praktis

Sedangkan manfaat praktik meliputi :

- a. Sebagai masukan kepala madrasah dalam melakukan evaluasi dan perbaikan mengenai penyelenggaraan pengembangan guru.
- b. Sebagai bahan masukan untuk guru agar lebih menyadari profesinya sebagai seorang guru agar bersikap lebih professional dalam mengajar.
- c. Sebagai bahan masukan bagi peneliti sebagai wahana latihan pengembangan ilmu pengetahuan melalui kegiatan penelitian.

F. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dalam lima bab pembahasan sebagai acuan dalam berfikir secara sistematis, adapun rancangan sistematika pembahasan tesis ini akan dibahas pada paragraf berikut ini.

Bab Pertama Pendahuluan. Pendahuluan diletakkan sebagai bab pertama sebuah tesis. Bab ini menjelaskan tentang masalah yang menjadi fokus tesis, mengapa masalah tersebut muncul, dan dianggap perlu dijawab, serta bagaimana masalah itu akan dijawab. Pendahuluan memberi pembaca satu informasi dasar

tentang apa yang diharapkan akan dijumpai dalam tesis secara keseluruhan. Dalam pendahuluan ini dijelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan istilah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan. Pada bagian latar belakang masalah dicantumkan dasar dan argumentasi serta signifikansi penelitian. Masalah penelitian atau keadaan yang akan diteliti dijabarkan dengan jelas, disertai dengan keterangan bahwa masalah tersebut memang belum terjawab dan memerlukan penelusuran mendalam. Pada bagian perumusan masalah dirumuskan dengan tegas dan jelas permasalahan yang ingin diteliti sehingga mudah diketahui ruang lingkup masalah dan arah kegiatan yang akan dilakukan. Bagian batasan istilah memuat penjelasan tentang pengertian istilah-istilah kunci yang terdapat pada judul proposal tesis agar terjadi konsistensi dalam penggunaan istilah dan terhindar dari pemahaman yang berbeda oleh para pembaca dari apa yang dimaksudkan di dalam penelitian ini. Bagian tujuan penelitian adalah merupakan jawaban terhadap pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah dan sub-sub masalah. Pada bagian kegunaan penelitian diuraikan pula manfaat penelitian dan operasionalisasi hasilnya untuk perkembangan ilmu pengetahuan dan atau kegunaan praktis di tengah masyarakat. Pada bagian sistematika pembahasan dicantumkan rencana laporan penelitian sebagai elaborasi dari permasalahan yang akan diteliti.

Bab kedua pada sistematika pembahasan penelitian ini berisi landasan teori yang diambil dari sejumlah literatur utama dan terbaru. Kemudian disusun sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian. Pada bab ini memuat landasan teori yang digunakan, hasil penelitian terdahulu yang relevan, dan pengertian konsep yang digunakan dalam penelitian. Hasil penelitian terdahulu yang relevan perlu dicantumkan sebagai penguat dan penjelas posisi permasalahan yang diteliti.

Bab ketiga pada penelitian ini berisikan tentang metodologi penelitian yang menjelaskan keadaan pembaca langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk sampai pada kesimpulan. Bab tiga penelitian ini memuat tentang jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, informan

penelitian, sumber daya, alat dan teknik pengumpulan data, teknik penjaminan keabsahan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat pada penelitian ini memuat tentang hasil penelitian yang berisi tentang paparan data dan hasil penelitian. Bab pembahasan ini menyajikan secara sistematis teori-teori yang relevan dan data yang berhasil dikumpulkan. Kemudian, sesuai dengan metodologi yang digunakan, data tersebut dianalisis secara kritis sehingga diperoleh jawaban terhadap masalah inti penelitian.

Bab kelima pada penelitian ini memuat kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Kesimpulan adalah jawaban terhadap masalah penelitian yang dikemukakan pada pendahuluan. Keterbatasan penelitian adalah penjelasan peneliti tentang masalah yang dialami di dalam penelitian baik tentang materi permasalahan penelitian maupun pihak-pihak yang menjadi responden penelitian. Kemudian, pada bagian saran dimuat hal-hal yang perlu ditindaklanjuti dari hasil penelitian, baik berupa penelitian lanjutan atau implikasi praktis dari hasil penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Hakikat Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami dengan manajemen.

Kata manaejmen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata ‘*manus*’ yang berarti tangan, dan ‘*agere*’ yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja ‘*managere*’ yang artinya menangani. Manager diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi *manajemen* atau *pengelolaan*.¹⁰

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian manajemen sebagaimana yang diutarakan diatas mungkin dapat diterima secara umum, namun pada perinsipnya pengertian manajemen masih sangat tergantung dari sudut pandang masing-masing orang. Dalam arti lain, manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi yang diinginkan. Dengan demikian Amtu dalam Mulyono menyimpulkan :

- a. Sebagai suatu sistem, manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan dan terorganisir dalam rangka mencapai tujuan.

¹⁰ Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 1

- b. Sebagai proses, manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya semaksimal mungkin.
- c. Sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen adalah satu ilmu interdisipliner dengan menggunakan bantuan ilmu sosial, filsafat, psikologi, antropologi dan lain-lain.
- d. Sebagai suatu profesi, manajemen merupakan bidang pekerjaan atau keahlian tertentu yang dapat disejajarkan dengan bidang kedokteran, hukum dan sebagainya.
- e. Sebagai suatu fungsi, manajemen adalah proses fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.¹¹

George dalam Rochaety menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.¹²

Mullins dalam Syafaruddin menjelaskan mengenai definisi manajemen yaitu mencakup orang yang melakukan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Artinya manajemen berkaitan dengan organisasi, memiliki struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan.¹³

Dari pengertian manajemen diatas jelaslah bahwa manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengaturan, pengawasan dan evaluasi serta dengan melibatkan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

¹¹ *Ibid*, h. 4

¹² Eti Rochaety dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 4

¹³ Syafarudin dkk, *Pendidikan Prasekolah* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 153

2. Prinsip-Prinsip Manajemen

Di dalam mempelajari ilmu-ilmu manajemen, ada prinsip-prinsip manajemen yang harus diketahui. Menurut Nasrul Syakur Caniago prinsip-prinsip manajemen terdiri atas 14 prinsip di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Pembagian pekerjaan.

Pembagian pekerjaan merupakan spesialisasi atau pengkhususan yang dipertimbangkan untuk mendapatkan efisiensi dan penggunaan tenaga kerja. Pembagian pekerjaan berdasarkan sifat manajerial dan bersifat teknis.

b. Kewenangan dan tanggung jawab.

Kewenangan dan tanggung jawab selalu berhubungan erat, tergambar bahwa harus memiliki moral, sifat-sifat yang baik, pengalaman dan faktor-faktor lainnya.

c. Disiplin.

Disiplin adalah persetujuan untuk tunduk dan patuh mengikuti serta langsung peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama untuk dijalankan kepada setiap orang.

d. Kesatuan perintah.

Dalam hal ini, seorang pekerjaan/pegawai hanya mengerjakan perintah dari atasannya saja sebagai satu bentuk perintah.

e. Kesatuan arah atau tujuan.

Sesuai prinsip ini setiap kelompok kegiatan memiliki kesamaan tujuan, yang mempunyai seorang kepala dan sebuah rencana.

f. Mendahulukan kepentingan umum dari kepentingan pribadinya.

Harus ada ketegasan dari pimpinan untuk menyampaikan bahwa kepentingan kelompok atau organisasi diatas kepentingan pribadi yang masih berada dalam organisasi itu.

g. Pengajian

Pengajian atau pembayaran harus dan mengusahakan agar memuaskan semaksimal mungkin baik para pekerja maupun pimpinan.

h. Sentralisasi.

Sentralisasi merupakan satu komando yang dilakukan pimpinan tertinggi tanpa melihat siapapun itu yang berada dalam organisasi, semuanya melaksanakan kegiatan untuk pencapaian tujuan walaupun kegiatan untuk pencapaian tujuan kegiatannya berbeda-beda.

i. Skala hierarki.

Ukuran sebab kepemimpinan terdapat dari pemimpin yang paling atas sampai pimpinan yang paling bawah.

j. Tata tertib

Pelaksanaan perencanaan dan pengorganisasian dilakukan berdasarkan ketentuan yang sudah digariskan organisasi, siapapun harus mematuhi sebagai tata tertib yang mengarahkan kita dalam pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

k. Keadilan

Kesetiaan dan pengabdian dari pekerjaan perlu dihargai dengan cara memberikan mereka keadilan dalam segala hal.

l. Stabilitas jabatan.

Dalam kemajuan organisasi ada yang disebut pergantian jabatan. Jika hal ini mengakibatkan terjadinya ketidak stabilan organisasi, maka perlu tindakan pergantian pengajaran agar tetap stabil organisasinya.

m. Prakarsa.

Prakarsa merupakan proses berfikir dalam merencanakan sesuatu. Pengaruh prakarsa ini menunjukkan hal yang baik, karena dalam pengambilan keputusan perlu adanya konsep atau prakarsa sebagai suatu imajinasi yang bisa diwujudkan.

n. Solidaritas antara sesama kawan kerja.

Prinsip kesatuan sangat diharapkan diseluruh lingkungan kerja. Masing-masing pekerjaan bersama menjalin komunikasi dan ineraksi yang baik sesama para pekerja.¹⁴

3. Unsur-Unsur Manajemen

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of manajement*) sangat diharuskan setiap manajer. Karena unsur manajemen yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa. Sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari orang (*men*), uang (*money*), metode (*methods*), bahan-bahan (*materials*), mesin (*machines*), pasar (*market*) di singkat menjadi 6M..

- a. *Man* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksanaan.
- b. *Money* yaitu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. *Methode* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
- d. *Material* yaitu bahan-bahan yang dipergunakan untuk pencapaian tujuan.
- e. *Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
- f. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.¹⁵

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat interdependensi artinya unsur satu dengan lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakala semua unsur itu bersinergis dan mempunyai nilai urgensi yang sangat menentukan suksesnya suatu organisasi. Dalam impelementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika ditetapkan secara asal. Untuk itu implementasi sitem

¹⁴ Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), h. 38

¹⁵ Ibid, h. 39

perlu digunakan dalam penetapan unsur-unsur manajemen dalam sebuah organisasi.

Menurut Kertonegroho dalam Nasution menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan, manajemen menggunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *men, aterial, machanies, methods, money, machanics* dan *market*.¹⁶ Sumber atau faktor-faktor tersebut diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan subsistem mampu mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal. Manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku administrator/manajer menggunakan pengaruhnya terhadap anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain organisasi adalah wadah operasional aktivitas manajemen. Karena didalam proses manajerial ada sejumlah unsur manusia, barang-barang, mesin, metode, uang dan pasar. Keenam unsur tersebut memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama pencapaian tujuan secara efektif.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, bidang-bidang manajemen tersebut adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia yang berkembang menjadi ilmu yang berdiri dari unsur manajemen manusia (*men*).
2. Manajemen permodalan/pembelajaran (*unsur money*).
3. Menjamin akuntansi biaya (*unsure materials*).
4. Manajemen produk (*unsure machines*).
5. Methods adalah cara/sistem-sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen meningkatkan.¹⁷

¹⁶ Abd. Halim Nasution dkk, *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen* (Medan Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2010), h. 9

¹⁷ *Ibid*, h. 10.

Jadi dalam sebuah proses manajemen dibutuhkan sejumlah unsur pokok seperti halnya diatas agar dalam sebuah organisasi untuk membentuk kegiatan dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

4. Manajemen Dalam Perspektif Islam

Dari segi bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris yang akar katanya “*manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan. Sedangkan “*management*” diartikan sebagai pengelolaan, ketatalaksanaan, atau tata pimpinan.¹⁸ Kelembagaan akan berjalan dengan baik jika dikelola (*manage*) dengan baik. Organisasi apapun, senantiasa membutuhkan manajemen.¹⁹ Dalam perspektif Islam, konsep manajemen lebih dekat maknanya kepada proses atau kegiatan “mengatur” sebagaimana Allah menyebutkan dalam Alquran Surah As Sajadah ayat 5 yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ يَوْمٍ يَعْزُجُ
سَنَةً مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*²⁰

Dari penjelasan makna ayat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Allah adalah Zat yang mengatur seluruh alam semesta atau ciptaan Allah. Dalam istilah pengetahuan manajemen yang mengatur adalah manajer, sedangkan alam dan segala isinya adalah bagian yang diatur oleh manajer Agung, yaitu Ilahi Robby.

Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.²¹ Mary Parker dalam Barret misalnya mendefinisikan manajemen

¹⁸John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia An English-Indonesian Dictionary* (Jakarta: Gramedia, Cet. XXVI, 2005), h. 372

¹⁹Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syaria, ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2008), h. 52

²⁰Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Kahfi s.d. An Nas*, Terj. Bahrum Abubakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), Jilid 2, h. 488

²¹Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (New York: Prentice Hall, 2007), h. 7

sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.²² Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumberdaya untuk mencapai sasaran (*goal*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal.²³ Malayu mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁴ Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Daft sebagai berikut: “*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*”.²⁵ Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi. Sementara menurut Mary Parker Follet yg dikutip oleh Handoko manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.²⁶

Dari beberapa pendapat di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya lainnya. Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinannya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam

²² Richard Barret, *Vocational Bussiness: Training, Developing and Motivating People* (tt: t.p, 2003), h. 51

²³ R. Griffin, *Bussiness* (New York: Prentice Hall, 2007), h. 9

²⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 54

²⁵ Daft. *Management* (New York: Prentice Hall, 2007), h. 4

²⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1997), h. 8

mencapai tujuan. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan.

Dalam proses pelaksanaan manajemen oleh pimpinan, hampir dapat dipastikan akan melibatkan beberapa fungsi-fungsi pokok yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Menggerakkan) dan *Controlling* (Pengawasan). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut ini akan diuraikan lebih mendalam fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, aktivitas manajemen pertama yang harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi adalah kegiatan perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan.²⁷ Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen. Perencanaan juga sering dimaknakan berdasarkan *basic questions for planing*.²⁸ Pertanyaan-pertanyaan dasar yang dimaksud ialah “*What*”, “*Why*”, “*Where*”, “*When*”, “*Who*”, “*How*” yang ditulis dengan akronim 5 W + H. “*What*” (*what to do, what must be done*) atau apa yang harus dikerjakan menjelaskan tujuan yang dicapai. “*Why*” (*why to*

²⁷ R.W Mondy, and Premeaux, S. R, *Management* (New Jersey : Prentice Hall, 1995), h. 138

²⁸ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* Eight Edition (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), h. 234

do it, why must be done) atau mengapa harus dikerjakan menjelaskan alasan. “Where” (where will to do it, where will be done) atau dimana dikerjakan menjelaskan waktu. “Who” (*who is to do it, who will do it*) atau siapa yang mengerjakan menjelaskan pelaksana. “How” (*how to do it, how will it be done*) atau bagaimana mengerjakannya menjelaskan cara. Karena itu perencanaan adalah memutuskan apa yang dikerjakan, mengapa mengerjakannya, bagaimana mengerjakannya, kapan mengerjakannya dan siapa mengerjakannya. Lima pertanyaan-pertanyaan pertama berkenaan dengan “ends”, sedangkan pertanyaan ke enam berkenaan dengan “means”.

Hasil dari proses perencanaan adalah rencana (*plan*). Satu rencana adalah satu dokumen yang memuat pernyataan tentang tujuan yang ingin dicapai dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.²⁹ Sementara satu tujuan (sering dipertukarkan dengan sasaran) adalah satu target pada masa yang akan datang atau hasil akhir yang suatu organisasi yang ingin dicapai. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan rencana sebagai berikut: *Plans are documents that outline how goals are going to be met and they typically describe resource allocations, schedules, and other necessary action to accomplish the goals.*³⁰ Sementara menurut Robert Kreitner *A plan is specific, documented intention consisting of an objective and action statement. The objective portion is the end, and the action statement represents the means to that end. Stated another way, objectives give management targets.*³¹

Semua kegiatan dan tindakan manajerial disesuaikan dengan rencana. Rencana merupakan hasil dari perencanaan. Perencanaan yang baik akan dapat mengeliminasi risiko kegagalan. Rencana menentukan ke mana organisasi dan kegiatan-kegiatannya akan di arahkan. Ini berarti bahwa maksud dari tiap rencana dan semua rencana-rencana turunan (*derivative plans*) adalah membantu

²⁹ Jhon R. Schermerhorn, *Management*, Fifth Edition (New York: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1996), h. 138

³⁰ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, h. 160.

³¹ Robert Kreitner, *Management* Tenth Edition (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 158

pencapaian tujuan organisasi.³² Perencanaan membantu manajer dalam semua tipe organisasi untuk mencapai kinerja lebih baik. Karena itu perencanaan menjadi penting dalam seluruh fungsi-fungsi manajemen. Tentang pentingnya perencanaan tampak dari penjelasan Stoner dan Freeman sebagai berikut: *Without plans, managers cannot know how they should organize people and resources, they may not even have a clear idea of what they need to organize. Without a plan, they cannot lead with confidence or expect others to follow them. And without a plan, managers and their followers have little chance of achieving their goals or knowing when and where they stray from their path.*³³

Pentingnya perencanaan dalam organisasi juga dapat diketahui dari keuntungan perencanaan (*benefits of planning*) sebagai berikut:

- a. Perencanaan memberikan arah kepada manajer dan bukan non manajer, memudahkan mengetahui arah kepada manajer dan non manajer sehingga memudahkan mengetahui apa yang harus dikerjakan, apa yang harus disumbangkan untuk memperkaya tujuan-tujuan dan mereka dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka, bekerjasama dengan yang lain dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Memberi arah berarti meningkatkan fokus. Suatu organisasi yang fokus mengetahui apa yang terbaik dikerjakan, mengetahui kebutuhan dari kustomernya, dan mengetahui bagaimana melayani mereka dengan baik.
- b. Perencanaan mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian dapat dikurangi melalui kemampuan manajer untuk melihat kedepan, mengantisipasi perubahan, termasuk dampak perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang dibutuhkan. Ini dapat dicapai melalui perencanaan. Mengurangi ketidaktakpastian berarti meningkatkan fleksibilitas. Suatu organisasi dengan fleksibilitas beroperasi secara dinamis dan dengan satu pengertian tentang masa depan. Ia siap dan mampu untuk berubah dalam menanggapi, atau dalam mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang yang timbul

³² Harold Kooznt and Heinz Weihrich, *Manangement: A Global Perspective* (McGraw-Hill, Inc., 1993), h. 120

³³ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management Fifth Edition* (New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992), h. 187.

yang selalu dihadapi oleh tiap organisasi. Dan perencanaan menjadi kunci dari fungsi manajemen untuk menghadapi, mengantisipasi dan menjelaskan perubahan lingkungan secara positif. Singkatnya, melalui perencanaan peluang dan hambatan untuk mencapai tujuan dapat diantisipasi dan diminimasi, serta resiko dan biaya untuk tiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dapat ditekan.

- c. Perencanaan meningkatkan koordinasi. Ada banyak perbedaan subsistem dan kelompok dalam organisasi dan masing-masing memiliki berbagai tujuan pada tiap waktu tertentu. Tetapi tujuan-tujuan itu semua menjadi seperangkat yang saling membantu satu sama lain karena tersusun secara hierarkis. Tujuan pada tingkatan yang lebih tinggi didukung oleh satu atau beberapa tujuan pada tingkatan yang paling rendah, atau tujuan pada tingkatan yang lebih rendah secara jelas berhubungan dengan dan menjadi sarana untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Jadi membantu koordinasi pengambilan keputusan oleh manajer unit atau sektoral atau departemental. Ini akan mampu meminimasi tumpangtindih kegiatan, membantu penghematan pemakaian biaya atau meminimasi pemborosan (*wasteful*) serta menjaga kontinuitas pelaksanaan kegiatan dengan adanya pemusatan perhatian terhadap tujuan organisasi. Jika demikian akan terwujud koordinasi kegiatan pencapaian tujuan. Terwujudnya koordinasi akan meminimasi *waste and redundancy*. Perencanaan dapat mengurangi tumpangtindih dan pemborosan kegiatan. Ketika kegiatan kerja dikoordinasikan berdasarkan rencana yang sudah ditetapkan, kebocoran-kebocoran dapat diminimasi. Ketika sarana dan tujuan dibuat jelas melalui perencanaan, inefisiensi menjadi berkurang, dapat dikoreksi atau dieliminasi.
- d. Perencanaan menetapkan seperangkat standar-standar yang digunakan dalam pengendalian. Dalam perencanaan ditetapkan rencana dan tujuan. Melalui pengendalian, membandingkan kinerja aktual dikaitkan dengan tujuan-tujuan, menandai setiap penyimpangan berarti, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Jika standar-standar yang akan digunakan sudah jelas, itu akan meningkatkan kontrol. Kontrol manajerial meliputi pengukuran dan

pengevaluasian hasil kinerja dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Perencanaan membantu membuat hal itu menjadi mungkin melalui penetapan tujuan hasil kinerja yang diharapkan dan diidentifikasi tindakan spesifik melalui mana hal itu diwujudkan. Rencana menjadi dasar untuk menetapkan standar-standar yang digunakan untuk pelaksanaan fungsi kontrol, sehingga tanpa perencanaan, kontrol lemah sebagai satu kerangka untuk pengukuran dan pengevaluasian kinerja.

- e. Perencanaan memperbaiki manajemen waktu. Banyak dari mempunyai pengalaman sulit tentang penyeimbangan waktu tersedia dengan banyak komitmen dan peluang yang harus dipenuhi. Bahkan sangat banyak dari kita membiarkan waktu kita didominasi oleh orang lain dan atau oleh kegiatan-kegiatan bukan esensial. Tetapi melalui keuntungan personal dari peningkatan fokus dan fleksibilitas, koordinasi, dan kontrol, maka perencanaan adalah satu bentuk dari manajemen waktu.

Menurut Winardi, fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari : (1) sasaran-sasaran, (2) tindakan-tindakan, (*actions*), (3) sumber-sumber daya, dan (4) implementasi.³⁴ Daft berpendapat bahwa perencanaan mengidentifikasi sasaran-sasaran bagi masa depan dan kinerja organisasi, keputusan tentang tugas-tugas serta penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dimaksud.³⁵

Sementara itu, elemen perencanaan menurut Johnson mesti dipenuhi para manajer dalam pekerjaannya, yaitu : (1). Sasaran, Sasaran adalah rencana terpadu sebab kondisi khusus masa depan yang diimpikan para perencana akan terwujud dengan memuaskan, (2) Tindakan-Tindakan, Tindakan adalah kekhususan untuk mencapai sasaran, (3) Sumberdaya, adapun sumberdaya adalah tuntutan yang diperlukan dalam melakukan tindakan, (4) Implementasi, akhirnya adalah rencana

³⁴ Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 45

³⁵ Richard L Daft and Dorothy Marcic, *Understanding of Management* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 5

harus termasuk cara dan tujuan dilaksanakan sesuai dengan maksud tindakan. Pelaksanaan mencakup tugas-tugas dan perintah terhadap personal untuk merencanakan rencana-rencana yang ditetapkan, (5) Misi, adalah suatu bagian tujuan berkelanjutan, atau alasan bagi adanya perusahaan. Dalam hal ini misi adalah pernyataan yang secara luas dari sasaran dasar dan ruang lingkup suatu unit organisasi. Pernyataan misi organisasi memberikan arah dan bimbingan bagi individu, kelompok dan manajer melalui organisasi, dan (6) Sasaran, begitu misi dapat dipahami maka sasaran khusus dapat dikembangkan. Sasaran adalah keinginan akhir dan hasil akhir suatu aktivitas. Sasaran disusun setiap level manajer dalam organisasi, baik level terendah organisasi, seharusnya konsisten dengan sasaran yang dirumuskan pada level tertinggi.³⁶ Berkaitan dengan sasaran dalam perencanaan, Siagian menegaskan bahwa penetapan sasaran dalam perencanaan hendaknya memenuhi empat karakteristik dasar, yaitu : (1) sasaran harus dinyatakan dalam tulisan, (2) sasaran harus terukur, (3) sasaran harus spesifik sebagai suatu yang memerlukan alokasi waktu, dan (4) sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai.³⁷ Akhirnya sasaran yang terlalu mudah mencapainya memberikan kepuasan yang sedikit bila dicapai. Sementara di lain pihak, sasaran yang tidak tercapai adalah lebih membuat pekerjaan frustrasi dari pada mendorong mereka. Karena itu, sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai. Sasaran dikembangkan pada setiap level manajemen.

Dalam Islam, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan. Kesalahan dalam menentukan perencanaan akan berakibat sangat fatal. Allah memberikan arahan bahwa setiap orang beriman dan bertakwa hendaknya memperhatikan hari esoknya, memperhatikan apa rencana yang akan dilakukan untuk hari esok, sebagaimana Firman Allah dalam surah Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

³⁶ R.A, Johnson, *Managemen* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), h. 196

³⁷ Sondang P, Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 61

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.³⁸

Berdasarkan ayat tersebut, setiap orang hendaknya memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya memperhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam arti, dalam manajemen Islam perlu perencanaan dan setelah itu perlu juga memperhatikan apa yang telah direncanakannya. Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian berasal dari akar kata “organisasi” yang mempunyai arti gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.³⁹ Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Sedangkan kata “pengorganisasian”, secara etimologis Holt mengartikan sebagai berikut: Pengorganisasian adalah fungsi sumber daya, satuan penggunaan sumber daya, dan penyusunan tugas untuk memenuhi rencana organisatoris.⁴⁰ Cetro, dalam pengertian terminologisnya, pengorganisasian diartikan sebagai proses dimana ditetapkan penggunaan teratur

³⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 549

³⁹ Sutan Rajasa, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Karya Utama, 2002), h. 440

⁴⁰ David H. Holt, *Management: Principles and Practices* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1993), h. 264

semua sumber-sumber daya yang di dalam sistem manajemen yang ada.⁴¹ Penggunaan tersebut menekankan pencapaian sasaran-sasaran sistem manajemen yang bersangkutan, dan ia bukan saja membantu membuat sasaran-sasaran menjadi jelas, tetapi ia menjelaskan pula sumber-sumber daya macam apa yang akan digunakan untuk mencapainya. Sejalan dengan pendapat di atas, Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁴² Dalam kegiatan organisasi, banyak kondisi yang mempengaruhi bagaimana pengorganisasian akan dilaksanakan. Aktivitas manusia yang terorganisasi timbul karena:

- a. *Sistem koordinasi*; dimana fokus primer pengorganisasian mencakup tindakan mendeterminasi. Apa saja yang akan dilakukan oleh para individu di dalam suatu organisasi dan bagaimana cara upaya individual mereka harus dikombinasi dengan cara terbaik. Hal itu guna memberikan sumbangan kearah pencapaian sasaran-sasaran pengorganisasian;
- b. *Pembagian kerja (division of labor / division of work)*; Dalam perencanaan berbagai kegiatan atau pekerjaan untuk pencapaian tujuan tentunya telah di tentukan. Keseluruhan pekerjaan dan kegiatan yang telah direncanakan tentunya perlu disederhanakan guna mempermudah bagaimana pengimplementasiannya. Upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan di tugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik disebut dengan pembagian kerja. Menurut Stoner, bahwa "pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktifitas terbatas".⁴³ Bukan tugas secara

⁴¹ Samuel C. Certo, *Modern Management* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1994), lihat juga J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 23

⁴² George. R Terry, *Principles of Management* (Illions: Richard D. Irwin Inc, 1975) h. 194.

⁴³ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, h. 8.

keseluruhan, sering dirujuk sebagai pembagian tugas. Dalam melaksanakan kerjanya perusahaan atau organisasi menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor/ division of work*) yang memungkinkan sinergi terjadi. sebagai contohnya, pembagian kerja pada perusahaan A, yang terdiri dari: direktur operasional dan hukum, direktur pemasaran, direktur keuangan dan administrasi, manajer keuangan dan administrasi, administrasi operasional, surveyor, staf pemasaran, staf accounting, staf keuangan. Saat ini penggunaan pembagian kerja lebih banyak digunakan karena pada dasarnya yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orang-orangnya. Untuk melakukan pembagian kerja, mutlak diperlukan adanya pedoman-pedoman dasar untuk melakukannya, hal ini penting karena tanpa adanya pedoman, pembagian kerja akan dilakukan dengan tidak terorganisasi, sehingga mengakibatkan ketidakcocokan seseorang dengan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Berikut ini ada beberapa dasar yang dapat dijadikan pedoman untuk mengadakan pembagian kerja. Pedoman-pedoman tersebut adalah: a) Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, b) Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, c) Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya adalah langganan secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya, d) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian) kerja, dan e) pembagian kerja atas dasar waktu. Dari hal tersebut di atas maka akan tergambar atau terlihat pembagian kerja di dalam suatu organisasi, yakni: Jumlah unit organisasi yang ada akan disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi tersebut, Suatu unit organisasi ini harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan dengan yang lainnya, Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bilamana unit yang ada sudah tidak tepat lagi untuk menampung kegiatan yang baru baik dari beban kerja maupun hubungan kerja, dan secara garis besar akan berpengaruh pada aktifitas dan sifat dari organisasi tersebut.

- c. *Struktur organisasi*; Struktur organisasi lebih bermakna proses pengelompokan, pengkoordinasian serta pembagian aktifitas-aktifitas dalam suatu organisasi.

Setiap kelompok mempunyai hubungan dengan kelompok lain, baik vertikal maupun hubungan horizontal. Setiap kelompok mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Secara formal, struktur organisasi dibagi menjadi struktur organisasi fungsional, struktur organisasi produk/pasar, serta struktur organisasi matrik.⁴⁴ Struktur organisasi fungsional merupakan penyatuan orang-orang yang melaksanakan kegiatan yang sama ke dalam satu kelompok atau yang biasa disebut departemen. Struktur organisasi fungsional tepat sekali digunakan pada organisasi-organisasi atau perusahaan kecil karena organisasi atau perusahaan tersebut bisa menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien. Beberapa keuntungan menggunakan struktur fungsional; *Pertama*, pengawasan dapat dilakukan dengan mudah. *Kedua*, dapat mempermudah dalam memobilisasi keterampilan khusus yang dimiliki sumber daya serta menempatkannya pada posisi yang tepat dan dibutuhkan. Disamping itu, struktur fungsional juga mempunyai kekurangan; *Pertama*, manajer bidang harus melaporkan setiap kegiatannya pada manajer pusat, sehingga sulit untuk mengambil keputusan yang cepat. *Kedua*, sulit untuk mengkoordinasikan satu anggota bidang dengan anggota bidang yang lain. Hal ini dikarenakan para anggota pada suatu bidang tertentu hanya mengenal rekan yang sebidangnya saja. Struktur organisasi menurut divisi adalah pengelompokan semua pekerjaan yang berkaitan dengan jenis produk yang dihasilkan, kegiatan yang terkait dengan suatu daerah tertentu, dan pelayanan terhadap jenis pelanggan tertentu. Kegiatan dalam organisasi ini dilaksanakan berdasarkan divisi tertentu. Suatu organisasi terdiri atas divisi-divisi sesuai dengan kelompok kegiatan, daerah serta pelanggan divisinya. Setiap manajer divisi bertanggungjawab atas kegiatan divisinya, sehingga dalam setiap divisi memungkinkan adanya persaingan untuk mencapai tujuannya masing-masing. Namun demikian, setiap divisi bertanggungjawab pada pimpinan pusat. Organisasi menurut divisi mempunyai beberapa keuntungan. *Pertama*, kegiatan dalam setiap divisi dapat dikoordinasi dengan mudah sehingga prestasi organisasi dapat ditingkatkan. *Kedua*, pengambilan keputusan dapat

⁴⁴ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 90

dilakukan dengan cepat karena kegiatan dilakukan di tempat pelaksanaan. *Ketiga*, dapat meringankan beban pimpinan pusat karena setiap manajer divisi mempunyai kewenangan menentukan keputusan tertentu. Tentu saja disamping beberapa kekurangan; *Pertama*, tiap divisi akan mementingkan kemajuan divisinya masing-masing. Padahal suatu organisasi mengutamakan kepentingan bersama secara keseluruhan, bukan kepentingan tiap divisi. *Kedua*, membutuhkan biaya yang relatif besar karena tiap divisi tentunya memiliki anggaran yang berbeda-beda dan terpisah. Struktur organisasi matrik merupakan penggabungan antara struktur organisasi fungsional dan divisi. Oleh karena itu, para anggota mempunyai dua atasan atau dua rantai komando, yakni komando fungsional dan komando divisi. Secara horizontal, struktur ini menghubungkan antara bidang fungsional dan divisi ke dalam proyek-proyek yang dipimpin oleh manajer-manajer proyek. Secara vertikal garis komando adalah fungsional dan divisi. *Kedua*, struktur itu membentuk struktur organisasi dalam bentuk matrik, sehingga disebut struktur organisasi matrik. Keuntungan dari struktur ini; *Pertama*, sangat efisien dalam penyatuan anggota-anggota organisasi yang tersebar pada banyak tempat walaupun membutuhkan pemecahan masalah yang kompleks. *Kedua*, fleksibel dalam menghemat biaya. Hal ini terjadi karena setiap proyek hanya diberikan pada sejumlah anggota yang dibutuhkan. Sedangkan kekurangan struktur ini; *Pertama*, tidak setiap anggota dapat menyesuaikan diri dengan baik. *Kedua*, moral dan mental para anggota menurun. Hal ini terjadi bila anggota ditata kembali akibat selesainya satu proyek dan proyek baru dimulai kembali. *Ketiga*, jika hierarki tidak ditetapkan dengan tegas dan jelas, serta dikomunikasikan secara efektif, dapat menimbulkan pembatasan kebebasan manajer dalam melaksanakan tugasnya.

- d. Departementasi (Pembagian kerja); Efisiensi kerja tergantung kepada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja. Proses penentuan cara

bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan disebutkan departementasi.⁴⁵ Asas pendepartemenan adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian).⁴⁶ Dengan departementasi dimaksudkan untuk mengkhususkan atau membagi tugas pemimpin atau suatu badan dengan suatu dasar tertentu.⁴⁷ Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.⁴⁸

- e. Rentang Manajemen. Rentang manajemen (*span of management*) adalah jumlah karyawan yang bertanggung jawab kepada seorang supervisor. Rentang manajemen bisa juga disebut dengan rentang pengawasan (*span of control*), salah satu ciri dari struktur ini menentukan seberapa dekat seorang supervisor dapat mengawasi bawahannya. Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik. Untuk mengendalikan bawahannya secara efektif, dalam rentang manajemen yang ideal tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan. Hal ini tergantung pada banyak variabel seperti, besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan-kegiatan rutin, tingkatan manajemen dan sifat-sifat pekerjaan lainnya.⁴⁹ Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, penentuan rentangan yang tepat adalah penting, hal itu karena. *Pertama*, rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisiensi dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentangan dapat berarti bahwa manajer harus

⁴⁵T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.176

⁴⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, cet. IV, 2007), h. 139

⁴⁷ M. Manullang, *Dasar-Dasar Menejemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, cet.ke-X, 1983), h.

80

⁴⁸ Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 47

⁴⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 204

mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Rentangan yang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak dapat di gunakan sepenuhnya. *Kedua*, ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi. Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan terbentuk “*tall*” dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah. Rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang membentuk “*flat*” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit. Struktur ini akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.⁵⁰ Rentang manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi, hal itu di karenakan adanya: a). Keterbatasan waktu, b). Keterbatasan pengetahuan, c). Keterbatasan kemampuan, dan d). Keterbatasan perhatian.⁵¹ Rentang pengawasan rata-rata yang digunakan dalam organisasi menentukan apakah strukturnya tinggi atau datar. Struktur tinggi (*tall structure*) memiliki rentang yang sempit secara keseluruhan dan lebih banyak tingkat hierarki. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang sempit secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative besar. Struktur datar (*flat structure*) memiliki rentang yang luas, dan melebar secara horizontal, serta tingkat hierarki yang lebih sedikit. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang luas secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative kecil. Tren yang ada di beberapa tahun terakhir menunjukkan kecenderungan kearah rentang pengawasan yang lebih lebar sebagai cara untuk memfalisitasikan delegasi.

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi sebagaimana firman Allah dalam Surah Ash Shaff ayat 4:

⁵⁰ *Ibid*, h. 203

⁵¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, h. 133

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*”⁵²

Agar tujuan tercapai maka dibutuhkan pengorganisasian. Dalam organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk bagan. Yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan sebagaimana fungsi-fungsi pada setiap bangunan yang kokoh. Ayat tersebut di atas menggambarkan bahwa susunan organisasi yang teratur akan memberi kekuatan pada organisasi. Pada setiap jabatan biasanya memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan uraian jabatan (*Job Description*). Semakin tinggi suatu jabatan biasanya semakin tinggi tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Disinilah salah satu prinsip dari manajemen. Yaitu membagi-bagi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing.

3. Penggerakan

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*.⁵³ Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Bimbingan menurut Hadari Nawawi berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai

⁵² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 552

⁵³ Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), h. 74

tujuan.⁵⁴ Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut :
 1) Memberikan dan menjelaskan perintah; 2) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan; 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan / kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi; 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing; dan 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam Surat Al Kahfi ayat 2 :

فَيَمَّا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

*Artinya : Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.*⁵⁵

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Proses *actuating* juga dimaknai sebagai memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi⁵⁶. *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari *actuating* adalah *leading*, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.

Singkatnya, penggerakan atau *actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi

⁵⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung,1983), h. 36

⁵⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 220

⁵⁶ Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi Untuk Mengambil Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 88

actuating artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. Actuating adalah Pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Seperti : Leadership (pimpinan), perintah, komunikasi dan conseling (nasehat).

4. Pengawasan

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁵⁷ Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robbins menjelaskan bahwa pengawasan dimaknai sebagai segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan.⁵⁸ Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.⁵⁹ Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan

⁵⁷ Sondang P, Siagian, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 63

⁵⁸ Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Practices* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1984), h. 112

⁵⁹ George. R Terry, *Principles of Management*, h. 195

dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan).

Selanjutnya Siagian berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut : (1) kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud, (2) anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif, (3) para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi, (4) penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut, dan (5) standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin, dan (6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.⁶⁰

Pengawasan dalam Islam merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medanterlaksananya kegiatan dengan konsisten, baik material maupun spiritual. Pengawasan dalam Islam tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep lain yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah Swt sebagai pengawas utama. Keterlibatan Allah sebagai pengawas dapat kita lihat dalam Al-Qur'an Surah Qaaf ayat 16-18 sebagai berikut:

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ
١٦ -

إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِينَ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ - ١٧

⁶⁰ Sondang P, Siagian, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 64

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ - ١٨

Artinya: “*Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya. (yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat pengawas yang selalu siap (mencatat)*”.⁶¹

Pengawasan mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman⁶².

Pelaksanaan pengawasan sejatinya dilaksanakan sebagai bentuk proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, selain itu juga, aktivitas ini diharapkan mampu mengawasi kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam berbagai hal sehingga benar-benar tujuan organisasi dapat tercapai.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari kata *leader* dan kepemimpinan berasal dari kata *leadership*. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkan. Menurut

⁶¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 520

⁶² Muhammad Ihsan, Juni 2009, (<http://www.ruangihsan.net/pangertian-dan-pentingnya-fungsi.html>)

Robbins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.⁶³

Bron menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Sedangkan menurut Kartini Kartono dkk mengatakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi untuk dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada sasaran-sasaran tertentu.⁶⁴

Newstrom dan Davis dalam Syafaruddin dkk menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung, usaha suka rela orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pencapaian tujuan. Sementara itu Frigon menjelaskan kepemimpinan adalah sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi.⁶⁵

Syafaruddin, mengemukakan kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong membimbing, mengarahkan, menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guru mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.⁶⁶

Kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah, baik *hard skill* maupun *soft skill*, untuk mempengaruhi seluruh sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan

⁶³ Donni Juni Pransa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), h.185

⁶⁴ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h. 22

⁶⁵ Syafaruddin dan Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 181

⁶⁶ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer ...*, h. 164.

sasaran yang telah ditetapkan sekolah.⁶⁷ Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah dengan optimal, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya merasa ikut terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Menurut Brantas dalam Irhamfahmi, kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:⁶⁸

- a. Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencapai kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- b. Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- c. Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpatik, tidak mementingkan diri sendiri.
- d. Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetensi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupan.
- e. Relegius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta.

Jadi seharusnya seorang pemimpin pendidikan itu tidak akan terlepas dari lima nilai-nilai yang diatas, akan tetapi akan jauh lebih baik jika nilai tersebut bisa bertambah lebih banyak lagi untuk kelangsungan dari sebuah organisasi yang dipimpinnya.

2. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Sekolah/madrasah adalah lembaga formal yang di dalamnya terdapat berbagai aspek yang saling berkaitan satu sama lain serta memiliki ciri khas yang dapat membedakannya dari lembaga-lembaga lainnya. Ciri khas sekolah tersebut ialah terdapat pada terjadinya kegiatan proses belajar mengajar. Oleh karena sifat inilah sekolah memerlukan koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah

⁶⁷ Donni Juni Pransa Dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 186

⁶⁸ Irhamfahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 23

keberhasilan kepala sekolah dalam memahami keberadaan sekolah yang memiliki ciri khas, serta melaksanakan tanggung jawab sebagai pemimpin. Peran kepemimpinan pada setiap lembaga pendidikan akan menentukan pencapaian mutu, proses pencapaian dikembangkan menjadi sebuah visi dan misi sekolah yang berpatok pada tujuan pendidikan nasional, kemudian dijalankan dengan penerapan manajemen yang dikelola oleh pemimpin sebagai pengambil keputusan.

Islam juga menjelaskan bahwa setiap pemimpin, termasuk kepala sekolah, bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Tanggung jawab ini tidak hanya ditujukan kepada sesama manusia, tetapi juga ditujukan kepada Allah. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah yang Islami harus bekerja secara optimal terhadap segala yang diamanatkan kepadanya dengan menjunjung tinggi nilai-nilai Islami, sehingga ia dapat mempertanggung jawabkannya di hadapan Allah SWT di akhirat kelak. Mengenai hal ini pada prinsipnya tanggung jawab dalam Islam berdasarkan atas perbuatan individu masing-masing sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al Muddatstsir ayat 38:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ

Artinya: *“Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang Telah diperbuatnya”*.

Dalam ayat ini Allah menegaskan bahwa setiap jiwa manusia tergadai di sisi Allah. Baik yang muslim maupun yang kafir, yang ingkar ataupun yang taat, semuanya tergantung kepada Allah. Tiap jiwa terikat dengan amal yang dikerjakan sampai hari kiamat kecuali golongan kanan. Artinya mereka dapat melepaskan keterikatan mereka di sisi Allah dengan amal-amal baik yang mereka kerjakan, sebagaimana halnya seorang dapat melepaskan diri dari status gadai karena telah membayarkan kewajibannya.⁶⁹

Tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk mensejahterakan dan memakmurkan seluruh anggotanya. Di dalam surah *Hud* ayat 61 Allah berfirman:

⁶⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 431

وَالِى تَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَاقَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهِ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَعْرِضُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ

Artinya: “Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia Telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, Karena itu mohonlah ampunan-Nya, Kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya).”⁷⁰

Pada ayat ini, Allah menjelaskan bahwa Dia telah mengutus seorang utusan kepada kaum tsamud, namanya saleh. Ia menyeru mereka supaya menyembah Allah dan meninggalkan sembahhan-sembahhan yang telah membawa mereka kepada jalan yang salah dan menyesatkan. Allah-lah yang menciptakan mereka dari tanah. Dari tanah itulah diciptakanNya Adam a.s. dan dari tanah itu pulalah asal semua manusia. Setelah manusia berkembang biak di atas bumi mereka disertai tugas memakmurkannya, sebagai anugerah dan karunia dari Allah SWT.⁷¹

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.⁷² Kelima kemampuan ini dapat dilihat dari sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani

⁷⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 182

⁷¹ *Ibid.*, h. 439

⁷² Mulyasa, *loc. cit.*

- mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.
- b. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.
 - c. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.
 - d. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
 - e. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Ada beberapa Ajaran Kepemimpinan menurut Ki Hadjar Dewantara, yang dikenal dengan simbol “*Ing ngarso sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani*”. Walaupun kalimat ini terlihat sederhana, namun tersimpan makna mendalam sebagai sebuah ungkapan penting dari sebuah keteladanan bagi seorang pendidik atau pemimpin baik moral maupun semangat bagi anak didiknya. Kalimat ini memiliki makna sebagai berikut:⁷³

1. **Ing Ngarso Sung Tulodo** artinya Ing ngarso itu didepan/dimuka, Sun berasal dari kata Ingsun yang artinya saya, Tulodo berarti tauladan. Jadi

⁷³ Kamus kamu, (<https://kamuskamu.wordpress.com/2013/05/02/ing-ngarso-sung-tulodo-ing-madyo-mangun-karso-tut-wuri-handayani/>) di akses tanggal 16 Mei 2015. Pukul 10.00 WIB.

makna Ing Ngarso Sung Tulodo adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang disekitarnya. Sehingga yang harus dipegang teguh oleh seseorang adalah kata suri tauladan.

2. **Ing Madyo Mbangun Karso**, Ing Madyo artinya di tengah-tengah, Mbangun berarti membangkitkan atau menggugah dan Karso diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari kata itu adalah seseorang ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat . Karena itu seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi dilingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan.
3. Demikian pula dengan kata **Tut Wuri Handayani**, Tut Wuri artinya mengikuti dari belakang dan handayani berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya Tut Wuri Handayani ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh orang-orang disekitar kita menumbuhkan motivasi dan semangat.

Jadi secara tersirat **Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mbangun Karso, Tut Wuri Handayani** berarti figur seseorang yang baik adalah disamping menjadi suri tauladan atau panutan, tetapi juga harus mampu menggugah semangat dan memberikan dorongan moral dari belakang agar orang-orang disekitarnya dapat merasa situasi yang baik dan bersahabat. Sehingga kita dapat menjadi manusia yang bermanfaat di masyarakat.

3. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Menurut Wahyosumidjo, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana

terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷⁴

Syafaruddin dan Asrul menerangkan bahwa seorang kepala sekolah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik.⁷⁵

Kemampuan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses produk pembelajaran, kepala sekolah adalah yang bertanggung jawab apakah guru dan staf dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh peran kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya (kepala sekolah, guru, staf). Tugas kepala sekolah bersifat ganda, yang satu sama lain memiliki kaitan erat, baik langsung maupun tidak langsung. Tugas-tugas kepala sekolah yang dimaksud adalah: mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya, yaitu:

1. Merumuskan tujuan dan sasaran sekolah
2. Mengevaluasi kinerja guru
3. Mengevaluasi kinerja staf
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
5. Membangun dan menciptakan iklim yang bagus
6. Menjalin hubungan dan kepedulian terhadap masyarakat
7. Membuat perencanaan bersama staf dan komunitas sekolah
8. Menyusun penjadwalan kerja
9. Mengatur masalah-masalah pembukuan
10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
11. Memecahkan konflik antara guru maupun staf yang terdapat di sekolah

⁷⁴ *Ibid*, h. 83

⁷⁵ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, h. 145

12. Memotivasi guru dan staf untuk tampil optimal
13. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran dan pembinaan professional
14. Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah⁷⁶

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus mempunyai rancangan kerja, menyusun tujuan melalui visi dan misi, pengambilan keputusan yang efektif, komunikasi serta pembinaan guru, sebagai pemimpin harus memudahkan pekerjaan karyawan dalam arti baik karena pada hakikatnya seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dengan tidak merugikan pula. Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam memelihara serta meningkatkan proses pembelajaran dapat dilihat dari tugasnya sebagai pemimpin pengajaran.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.⁷⁷ Hal ini menandakan bahwa kepala sekolah memiliki peranan tersendiri dalam meningkatkan kompetensi guru.

Peran ialah harapan-harapan yang merupakan ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat.⁷⁸ Menurut Soekanto Peran adalah aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peran.⁷⁹

Peran memungkinkan kebebasan tertentu bagi kita tetapi bagi sebagian besar diantara kita kebebasan tersebut bersifat terbatas. Misalkan, apabila seorang

⁷⁶ *Ibid*, h. 146

⁷⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 24

⁷⁸ Syafaruddin, Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, h. 56

⁷⁹ Adidevi, (<http://adidevi69.wordpress.com/2013/06/08/konsep-peran-menurut-beberapa-ahli/>) di akses tanggal 09 Desember 2013.

perempuan memutuskan bahwa ia senang memakai daster atau seorang laki-laki memakai sarung. Dalam situasi ini mereka berpegang teguh pada keputusan. Namun bila sesuatu peristiwa formal tiba, menghendaki mereka untuk kuliah maka mereka akan cenderung mengikuti norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peranan diatur oleh norma-norma yang berlaku. Setiap peranan bertujuan agar antara individu yang melaksanakan peranan tadi dengan orang-orang disekitarnya yang tersangkut atau ada hubungannya dengan peranan tersebut, terdapat hubungan yang diatur oleh nilai-nilai sosial yang diterima dan ditaati oleh kedua belah pihak.⁸⁰

Dari penjelasan di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa peran adalah suatu aktivitas atau perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki kedudukan untuk melaksanakan hak dan kewajiban sesuai norma-norma yang berlaku.

Menurut Lunenburg dan Irby dalam Suhardiman, Peran kepala sekolah, yaitu: 1) menampung guru-guru dalam mendapatkan pengetahuan yang berhubungan dengan bermacam-macam kemampuan siswa, 2) menilai pengajaran yang berhubungan dengan outcome pembelajaran, 3) untuk memfasilitasi proses perencanaan pembelajaran.⁸¹

Namun secara lebih luas, Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan pekerjaannya sebagai Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator atau dapat disingkat dengan (EMASLIM).⁸²

a. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan

⁸⁰ Kesya primora, (<http://kesha.blog.fisip.uns.ac.id/2011/05/08/6/>), di akses tanggal 09 Desember 2013

⁸¹ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 2

⁸² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 98

tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan member contoh mengajar.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

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.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi non klinis, dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

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.

f. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta ada table dan fleksibel.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

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

C. Pengertian Pendidikan

Menurut kamus Bahasa Indonesia, kata pendidikan berasal dari kata 'didik' dan mendapat imbuhan 'pe' dan akhiran 'an', maka kata ini mempunyai arti proses atau cara atau perbuatan mendidik. Secara bahasa definisi pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.

Menurut UU No. 20 tahun 2003 Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan,

akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.

Pendidikan biasanya dimulai ketika bayi lahir, dan hal itu terjadi terus menerus dalam kehidupan yang panjang. Pendidikan juga dapat dimulai sebelum bayi dilahirkan, seperti yang dilakukan oleh banyak orang dengan memainkan musik dan membaca kepada bayi dalam kandungan dengan harapan ia bisa mengajar bayi mereka sebelum kelahiran.

Dari beberapa pengertian pendidikan menurut ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan adalah bimbingan atau pertolongan yang diberikan oleh orang dewasa kepada seorang anak untuk mencapai kedewasaannya dengan tujuan agar anak memperoleh kemampuan melaksanakan tugas hidupnya sendiri tidak dengan bantuan orang lain.

D. Pengertian Pendidik/ Guru

Pendidik adalah orang yang mendidik. Jadi pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Pendidik dalam bahasa Inggris disebut *teacher*, dalam bahasa Arab disebut *Ustadz*, *Mudarris*, *Mu'alim* dan *Mu'adib*. Dalam sebutan lainnya kita mengenal guru, dosen, pengajar, tutor, *lecturer*, *educator*, *trainer* dan lain sebagainya. Pendidik juga dapat dimaknai sebagai orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, sedangkan dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal (Sekolah atau institusi pendidikan dengan kurikulum yang jelas dan terakreditasi), tetapi bisa juga di lembaga pendidikan non formal (Lembaga Pendidikan Ketrampilan, Kursus, di masjid, di surau/mushala, di gereja, di rumah, dan sebagainya).⁸³ Undang-undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 (2) menjelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Sementara itu sebutan pendidik dengan kualifikasi dosen merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses

⁸³ M. Buchori, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Jemars, 1982), h. 90

pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁸⁴ Tenaga pendidik meliputi guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. (UU No. 20 tahun 2003 pasal 1).⁸⁵

Berdasarkan beberapa istilah di atas, maka tenaga pendidik adalah seseorang yang melakukan kegiatan dalam memberikan pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman, dan sebagainya, bisa siapa saja dan dimana saja. Secara luas dalam keluarga adalah orang tua, guru jika itu disekolah, di kampus disebut dosen, di pesantren disebut *murabbi* atau kyai dan lain sebagainya.

E. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik/Guru

Dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan juga dinyatakan bahwa Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sementara Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran dan posisi yang sama penting dalam konteks penyelenggaraan pendidikan. Karena itu, pada dasarnya baik pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki peran dan tugas yang sama yaitu melaksanakan berbagai aktivitas yang berujung pada terciptanya kemudahan dan keberhasilan siswa dalam belajar. Hal ini telah tercantum dalam Pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang menyatakan bahwa (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada

⁸⁴ Mahmud, *Antropologi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 154

⁸⁵ *Ibid*, h. 155.

satuan pendidikan, dan (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Berdasarkan Undang-Undang di atas, jelas bahwa ujung dari pelaksanaan tugas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah terjadinya suatu proses pembelajaran yang berhasil. Segala aktifitas yang dilakukan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan harus mengarah pada keberhasilan pembelajaran yang dialami oleh para peserta didiknya. Berbagai bentuk pelayanan administrasi yang dilakukan oleh para administrator dilaksanakan dalam rangka menunjang kelancaran proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru; proses pengelolaan dan pengembangan serta pelayanan-pelayanan teknis lainnya yang dilakukan oleh para manajer sekolah juga harus mendorong terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas dan efektif.

F. Peningkatan Mutu Guru

Upaya peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor majemuk. Faktor yang satu saling berpengaruh terhadap faktor yang lainnya. Namun demikian, faktor yang paling penting adalah guru, karena hitam-putihnya proses belajar mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh mutu gurunya. Guru dikenal sebagai '*hidden curriculum*' atau kurikulum tersembunyi, karena sikap dan tingkah laku, penampilan profesional, kemampuan individual, dan apa saja yang melekat pada pribadi sang guru, akan diterima oleh peserta didiknya sebagai rambu-rambu untuk diteladani atau dijadikan bahan pembelajaran. Bagi sebagian besar orangtua siswa, sosok pendidik atau guru masih dipandang sebagai wakil orangtua ketika anak-anaknya tidak berada di dalam keluarga.

Pada era teknologi informasi, guru memang tidak lagi dapat berperan sebagai satu-satunya sumber informasi dan ilmu pengetahuan. Peran guru telah berubah lebih menjadi fasilitator, motivator, dan dinamisator bagi peserta didik. Dalam era teknologi informasi peserta didik dengan mudah dapat mengakses

informasi apa saja yang tersedia melalui internet. Dalam kondisi seperti itu, maka guru diharapkan dapat memberikan peran yang lebih besar untuk memberikan rambu-rambu etika dan moral dalam memilih informasi yang diperlukan. Dengan kata lain, peran pendidik tidak dapat digantikan oleh apa dan siapa, serta dalam era apa saja. Untuk dapat melaksanakan peran tersebut secara efektif dalam proses pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan mutunya dengan skenario yang jelas yakni : a) Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru; b) Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Guru Untuk Menggantikan Guru atau Pendidik yang Dialih tugaskan ke Profesi Lain; c) Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan; d) Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (*Career Development Path*); dan e) Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan.⁸⁶ Secara lebih lengkap skenario ini akan diuraikan pada penjelasan berikut ini:

1. Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru

Semua keberhasilan agenda reformasi pendidikan pada akhirnya ditentukan oleh unsur yang berada di front terdepan, yaitu guru. Hak-hak guru sebagai pribadi, pemangku profesi keguruan, anggota masyarakat dan warga negara yang selama ini terabaikan, perlu mendapat prioritas dalam reformasi. Hak utama pendidik yang harus memperoleh perhatian dalam kebijakan pemerintah adalah hak untuk memperoleh penghasilan dan kesejahteraan dengan standar upah yang layak, bukan upah 'Minimum'. Kebijakan "upah minimum" boleh jadi telah menyebabkan pegawai bermental kuli, bukan pegawai yang mengejar prestasi. Itulah sebabnya, maka langkah pertama peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan adalah memberikan kesejahteraan guru dengan gaji yang layak untuk kehidupannya.

Langkah ini dinilai amat vital dan strategis untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan karena dari lima syarat pekerjaan dapat disebut sebagai profesi, yang masih belum terpenuhi secara sempurna adalah gaji dan kompensasi dari pelaksanaan peran sebagai profesi. Rumusan National Education Association (NEA) tahun 1948, maka profesi guru memerlukan

⁸⁶ (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>)

persyaratan/kriteria khusus yaitu: a) Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual; Jabatan guru memenuhi kriteria ini, karena mengajar melibatkan upaya yang sifatnya sangat didominasi kegiatan intelektual. Selanjutnya, kegiatan yang dilakukan anggota profesi adalah dasar bagi persiapan dari semua kegiatan profesional lainnya; b) Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus, Anggota suatu profesi menguasai bidang ilmu yang membangun keahlian mereka dan melindungi masyarakat dari penyalahgunaan, amatiran yang tidak terdidik, dan kelompok tertentu yang ingin mencari keuntungan. Namun, belum ada kesepakatan tentang bidang ilmu khusus yang melatari pendidikan atau keguruan⁸⁷; c). Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama (dibandingkan dengan pekerjaan yang memerlukan latihan umum belaka), Terdapat perselisihan pendapat mengenai hal yang membedakan jabatan profesional dan non-profesional yaitu dalam penyelesaian pendidikan melalui kurikulum. Pertama, yakni pendidikan melalui perguruan tinggi disediakan untuk jabatan profesional, sedangkan yang kedua yakni pendidikan melalui pengalaman praktek bagi jabatan non-profesional⁸⁸; d) Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan, Jabatan guru cenderung menunjukkan bukti yang kuat sebagai jabatan profesional, sebab hampir tiap tahun guru melakukan kegiatan latihan profesional, baik yang mendapatkan penghargaan kredit maupun tidak. Justru disaat sekarang ini bermacam-macam pendidikan profesional tambahan diikuti guru dalam menyetarakan dirinya dengan kualifikasi yang ditetapkan; e) Jabatan yang menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen. Diluar negeri barangkali syarat jabatan guru sebagai karier permanen merupakan titik yang paling lemah dalam menuntut bahwa mengajar adalah jabatan profesional. Banyak guru baru yang hanya bertahan selama satu atau dua tahun saja pada profesi mengajar, setelah itu mereka pindah kerja kebidang lain yang lebih menjanjikan bayaran yang lebih tinggi; f) Jabatan yang menentukan baku (standarnya) sendiri, Karena jabatan guru menyangkut hajat orang banyak, maka baku untuk jabatan guru ini sering tidak diciptakan oleh anggota profesi

⁸⁷ Soetjipto dan Kosasi Rafli, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 19

⁸⁸ *Ibid*, h. 21

sendiri. Baku jabatan guru masih sangat banyak diatur oleh pihak pemerintah, atau pihak lain yang menggunakan tenaga guru tersebut seperti yayasan pendidikan swasta; g) Jabatan yang lebih mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi Jabatan mengajar adalah jabatan yang mempunyai nilai sosial yang tinggi. Guru yang baik akan sangat berperan dalam mempengaruhi kehidupan yang lebih baik dari warga Negara masa depan. Jabatan guru telah terkenal secara universal sebagai suatu jabatan yang anggotanya termotivasi oleh keinginan untuk membantu orang lain, bukan disebabkan oleh keuntungan ekonomi ataupun keuangan; h) Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat. Semua profesi yang dikenal mempunyai organisasi profesional yang kuat untuk dapat mewujudkan tujuan bersama dan melindungi anggotanya. Dalam beberapa hal, jabatan guru telah memenuhi kriteria ini dan dalam hal lain belum dapat dicapai. Di Indonesia telah ada Persatuan Guru Seluruh Indonesia (PGRI) yang merupakan wadah seluruh guru mulai dari guru taman kanak-kanak sampai guru sekolah lanjutan tingkat atas, dan ada pula Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) yang mewadahi seluruh sarjana pendidikan.

Sementara itu, pandangan lain juga menyebutkan bahwa ada lima syarat pekerjaan sebagai profesi adalah: 1) Pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi bagi masyarakat, 2) Pekerjaan itu memerlukan bidang keahlian tertentu, 3) Bidang keahlian itu dapat dicapai dengan melalui cabang pendidikan tertentu, 4) Pekerjaan itu memerlukan organisasi profesi dan adanya kode etik tertentu, dan 5) Pekerjaan tersebut memerlukan gaji atau kompensasi yang memadai agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan secara profesional.⁸⁹

Dari kelima syarat tersebut, yang masih belum terpenuhi sepenuhnya adalah syarat yang kelima, yakni gaji dan kompensasi yang memadai. Jika standar gaji yang akan dinaikkan itu cukup tinggi, maka kenaikan gaji dapat dilakukan dengan standar kompetensi yang tinggi pula. Yang akan diberikan kenaikan gaji adalah para pendidik dan tenaga kependidikan yang telah mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan. Oleh karena dewasa ini terdapat berbagai pangkat dan golongan pegawai, maka kenaikan gajinya juga diselaraskan dengan

⁸⁹ (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>)

pangkat dan golongan pegawai tersebut. Dengan demikian, uji kompetensi harus dilakukan dahulu secara jujur dan transparan. Untuk itu, maka instrumen uji kompetensi harus disiapkan secara matang. Jangan ada kecurangan dalam proses uji kompetensi ini. Jika terjadi kecurangan dalam pelaksanaan uji kompetensi, maka secara otomatis akan dapat merusak seluruh komponen dalam sistem ini.

2. Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Guru Untuk Menggantikan Guru atau Pendidik yang dialih tugaskan ke Profesi Lain.

Upaya ini merupakan konsekuensi dan kesinambungan dari langkah di atas. Para pendidik yang tidak memenuhi standar kompetensi harus dialih tugaskan kepada profesi lain. Pengalih tugas tersebut dilakukan dengan syarat sebagai berikut: a) Mereka telah diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat dan pembinaan secara intensif, tetapi tidak menunjukkan adanya perbagian yang signifikan, dan b) Guru tersebut memang tidak menunjukkan adanya perubahan kompetensi dan juga tidak ada indikasi positif untuk meningkatkan kompetensinya.⁹⁰

Jika syarat tersebut telah dilakukan, maka mereka harus rela dan pantas untuk dialih tugaskan dari profesi guru menjadi tenaga lain yang sesuai, misalnya tenaga administrasi, kalau perlu dipensiun dinikan. Untuk mengganti tenaga pendidik yang telah dialih tugaskan ke profesi lain tersebut perlu diadakan seleksi (rekrutmen) secara jujur dan transparan, sesuai standar kualifikasi yang telah ditetapkan.

Selain itu, adanya pegawai yang berhenti karena ingin pindah ke sekolah lain, maupun pekerja yang melanggar aturan yang telah ditetapkan sekolah tersebut. Sehingga sekolah membutuhkan guru baru untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut, agar kegiatan belajar mengajar pun dapat berjalan dengan lancar sebagaimana biasanya. Untuk itu sekolah perlu melakukan proses rekrutmen guru baru karena rekrutmen merupakan hal yang sangat penting, dengan melalui proses rekrutmen sekolah akan mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

⁹⁰ (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>)

Rekrutmen guru merupakan satu aktivitas manajemen yang mengupayakan didaptkannya seorang atau lebih calon pegawai yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu di sebuah lembaga. Tujuan aktivitas rekrutmen dalam proses penyusunan pegawai jelas terlihat bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan aktivitas rekrutmen membutuhkan pemahaman yang tidak hanya pelamar mengidentifikasi dan memilih tawaran pekerjaan, tetapi bagaimana mengelolanya serta selama proses rekrutmen pelamar mendapatkan informasi yang membantu mereka memutuskan apakah kesempatan kerja yang ditawarkan itu cocok untuk mereka dan membutuhkan interaksi antara individu dan organisasi yang memikat dan menyeleksi. Sehingga tujuan aktivitas rekrutmen dapat berjalan dengan baik.

Implementasi rekrutmen guru yang dilaksanakan oleh sekolah bertujuan untuk mencari guru yang memiliki potensi dan kemampuan serta berkualitas sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Pola atau metode rekrutmen yang dipakai untuk pelaksanaan rekrutmen guru baru selalu sama dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan di sekolah tersebut.

3. Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan

Sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pembangunan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga Kependidikan serta sistem penjaringan mutu pendidikan merupakan langkah yang amat besar, yang akan memberikan dukungan bagi pelaksanaan langkah pertama, yang juga sangat berat, karena terkait dengan anggaran belanja negara yang sangat besar. Penataan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh tidak harus dilakukan untuk menjaga terpenuhinya berbagai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan.

Prasyarat yang harus dipenuhi sebagai berikut; untuk pendidik yang akan diangkat menjadi PNS harus diterapkan standar minimal kualifikasi pendidikan. Sementara bagi guru yang sudah memiliki pengalaman tidak perlu dituntut untuk memenuhi standar ijazah tersebut, karena hanya akan menyebabkan terjadinya apa yang disebut dengan 'jual beli ijazah. Yang diperlukan bagi mereka adalah

pendidikan profesi dan sistem diklat berjenjang yang harus dihargai setara dengan kualifikasi pendidikan tertentu. Jika sistem sertifikasi ini telah mulai berjalan, maka sistem kenaikan pangkat bagi pendidik dan tenaga kependidikan sudah waktunya disesuaikan. Kenaikan pangkat pendidik dan tenaga kependidikan bukan semata-mata sebagai proses administrasi semata-mata, melainkan lebih merupakan proses penting dalam sertifikasi yang berdasarkan kompetensi.

4. Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (*Career Development Path*)

Seiring dengan pelaksanaan sertifikasi tersebut, disusunlah satu standar pembinaan karier. Sistem itu harus dalam bentuk dokumen yang disahkan dalam bentuk undang-undang atau setidaknya berupa peraturan pemerintah yang harus dilaksanakan oleh aparat otonomi daerah. Sebagai contoh, untuk menjadi instruktur, atau menjadi kepala sekolah, atau pengawas, seorang pendidik harus memiliki standar kompetensi yang diperlukan, dan harus melalui proses pencapaian yang telah baku. Standar pembinaan karir ini akan dapat dilaksanakan dengan matap apabila memenuhi prasyarat antara lain jika sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan telah berjalan dengan lancar. Selain itu, langkah ketiga ini akan berjalan lancar jika sistem kenaikan pangkat pegawai berdasarkan sertifikasi sudah berjalan.

5. Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan

Sebagaimana dijelaskan pada langkah sebelumnya, proses rekrutmen guru baru harus dilaksanakan secara jujur dan transparan, dan dengan menggunakan standar kualifikasi yang telah ditetapkan. Standar kualifikasi tersebut tidak dapat ditawar-tawar. Sementara itu, untuk para pendidik yang sudah berpengalaman perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh lembaga *inservice training* yang juga sudah terakreditasi. Selain itu, mereka juga disyaratkan untuk mengikuti pendidikan profesi yang dapat dilaksanakan oleh lembaga tenaga kependidikan (LPTK) yang juga harus terakreditasi.

Upaya peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem yang jelas. Jumlah pendidik yang besar di negeri ini memerlukan penanganan secara sinergis oleh semua instansi yang terkait dengan *preservice education*, *inservice training*,

dan *on the job training*. Kegiatan sinergis peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan harus melibatkan organisasi pembinaan profesi guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan Musyawarah Kerja Penilik Sekolah (MKPS). Sudah tentu termasuk PGRI, organisasi perjuangan para guru.

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses belajar mengajar tersirat adanya satu kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka guru mempunyai tugas dan peranan yang penting dalam mengantarkan peserta didiknya mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, sudah selayaknya guru mempunyai berbagai kompetensi yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan kompetensi tersebut, maka akan menjadikan guru profesional, baik secara akademis maupun non akademis.

Masalah kompetensi guru merupakan hal urgen yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apapun. Guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan *social adjustment* dalam masyarakat. Kompetensi guru sangat penting dalam rangka penyusunan kurikulum. Ini dikarenakan kurikulum pendidikan haruslah disusun berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Tujuan, program pendidikan, system penyampaian, evaluasi, dan sebagainya, hendaknya direncanakan sedemikian rupa agar relevan dengan tuntutan kompetensi guru secara umum. Dengan demikian diharapkan guru tersebut mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab sebaik mungkin.

Dalam hubungan dengan kegiatan dan hasil belajar siswa, kompetensi guru berperan penting. Proses belajar mengajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing para siswa. Guru yang berkompeten akan lebih mampu mengelola kelasnya,

sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal. Agar tujuan pendidikan tercapai, yang dimulai dengan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif, maka guru harus melengkapi dan meningkatkan kompetensinya. Di antara kriteria-kriteria kompetensi guru yang harus dimiliki meliputi: a) Kompetensi kognitif, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan intelektual, b) Kompetensi afektif, yaitu kompetensi atau kemampuan bidang sikap, menghargai pekerjaan dan sikap dalam menghargai hal-hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya, c) Kompetensi psikomotorik, yaitu kemampuan guru dalam berbagai keterampilan atau berperilaku, dan d) Perencanaan Kepala Madrasah dan Kualitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.⁹¹

G. Kompetensi Guru

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata “kompetensi” diartikan kewenangan, atau kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah. Dalam bahasa Inggris kata “competence” diartikan sebagai kecakapan atau kemampuan. Kompetensi juga diartikan pemilikan, penguasaan, ketrampilan dan kemampuan yang dituntut jabatan seseorang, maka seorang guru harus menguasai kompetensi guru, sehingga dapat melaksanakan kewenangan profesionalnya. Menurut Littrell dalam Uno kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau ketrampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik. Kompetensi profesional seorang guru adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru agar ia dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil.⁹² Maka Kompetensi profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian di bidang pendidikan atau keguruan. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar guru dalam pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, bidang studi yang dibinanya, sikap yang tepat tentang lingkungan dan mempunyai ketrampilan dalam teknik mengajar. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, terdiri dari 4 (empat), yaitu kompetensi pedagogik,

⁹¹ Adi Saiful, *Kompetensi yang Harus Dimiliki Seorang Guru.*, www.SaifulAdi.wordpress.com, 6 Januari 2017.

⁹² Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2008), h. 18

kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keberhasilan guru dalam menjalankan profesinya sangat ditentukan oleh keempatnya dengan penekanan pada kemampuan mengajar.⁹³

Menurut penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah :

1. Kompetensi Pedagogik : Merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi:
 - a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
 - b. Pemahaman terhadap peserta didik
 - c. Pengembangan kurikulum/silabus
 - d. Perancangan pembelajaran
 - e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
 - f. Evaluasi hasil belajar
 - g. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
2. Kompetensi Kepribadian, Merupakan kemampuan kepribadian yang meliputi:
 - a. Kepribadian Mantap
 - b. Kepribadian Dewasa
 - c. Kepribadian Stabil
 - d. Kepribadian Arif dan bijaksana
 - e. Kepribadian Berwibawa
 - f. Berakhlak mulia
 - g. Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
 - h. Mengevaluasi kinerja sendiri
 - i. Mengembangkan diri secara berkelanjutan
3. Kompetensi Sosial, merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk

⁹³ Siti Nurjanah, *Kompetensi Profesional Guru*, dalam lycheangga.blogspot.com diakses pada hari Sabtu, 7 Januari 2017

- a. Berkomunikasi lisan dan tulisan
 - b. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
 - c. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik
 - d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar
4. Kompetensi Profesional, merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi:
- a. Konsep, struktur, metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar
 - b. Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah
 - c. Hubungan konsep antar pelajaran terkait
 - d. Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari
 - e. Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional

Dalam penerapannya kompetensi Pedagogik menuntut guru memiliki kemampuan mengelola siswa yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta mengembangkan kecerdasan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Komponennya antara lain mampu memutuskan mengapa, kapan, dimana dan bagaimana suatu materi mendukung tujuan pengajaran, dan bagaimana memilih jenis-jenis materi yang sesuai untuk keperluan belajar siswa; mampu mengembangkan potensi siswa; menguasai prinsip-prinsip dasar pembelajaran; mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan siswa dalam pembelajaran; merancang pembelajaran yang mendidik; melaksanakan pembelajaran yang mendidik; menilai proses dan hasil pembelajaran yang mengacu pada tujuan utuh pendidikan.

Kompetensi Kepribadian, menuntut guru memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, berakhlak mulia yang menjadi teladan bagi siswa. Komponennya antara lain selalu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; selalu menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia yang menjadi teladan bagi siswa; selalu

berperilaku sebagai pendidik profesional; mengembangkan diri secara berkesinambungan sebagai pendidik profesional; mampu menilai kinerja sendiri yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan utuh pendidikan; pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki guru.

Kompetensi Sosial mendorong guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan siswa, sesama guru, orang tua/wali siswa, dan masyarakat sekitar. Komponennya antara lain mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang tua siswa, sesama guru, dan masyarakat sebagai stakeholders dari layanan ahlinya; berkontribusi terhadap perkembangan pendidikan di sekolah dan masyarakat; berkontribusi terhadap perkembangan pendidikan di tingkat lokal, regional, dan nasional; mampu memanfaatkan materi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri; dan mampu sebagai komunikator, inovator, dan emansipator.

Sedangkan Kompetensi Professional mendorong guru untuk memiliki kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan guru dapat membimbing siswa untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dan Standar Nasional Pendidikan. Komponennya antara lain kemampuan penguasaan materi/bahan pelajaran; kemampuan perencanaan program proses belajar mengajar; kemampuan pengelolaan program belajar mengajar; kemampuan menggunakan media dan sumber pembelajaran; kemampuan pelaksanaan evaluasi dan penilaian prestasi siswa; kemampuan dalam diagnosis kesulitan belajar siswa; dan kemampuan pelaksanaan administrasi kurikulum atau administrasi guru.

Oleh karena itu, sangatlah penting bagi guru untuk mengetahui dan menerapkan kompetensi tersebut demi tujuan pendidikan nasional. Dengan kompetensi tersebut, guru diharapkan akan lebih profesional lagi dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk itu, perlu adanya supervisi dari pemerintah akan pentingnya penerapan Permendiknas tersebut dengan kesesuaian guru dalam kualifikasi akademik serta kesesuaian guru dalam kompetensi terutama dalam keprofesionalannya yang disesuaikan dengan mata pelajaran yang diampu. Kemudian juga perlu ada penerapan kompetensi tersebut yang disesuaikan dengan

semboyan yang telah dicanangkan oleh Ki Hajar Dewantoro, yaitu: “Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani” yang berarti di depan menjadi teladan, di tengah menumbuhkan motivasi, membangkitkan semangat dan kreatifitas, serta di belakang memberi motivasi, mengawasi dan mengayomi.

H. Penelitian yang Relevan

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini diantaranya :

1. Marhalim Nasution dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepala madrasah harus selalu memberikan (pendidikan) bimbingan dan pengarahan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan, dan kepala madrasah berusaha memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi guna meningkatkan motivasi mengajar guru sebagai tugas mereka.⁹⁴
2. Ismah Arifah dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa : (1) perencanaan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. (2) pengorganisasian kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. (3) pelaksanaan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. (4) pengawasan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. Hasil penelitian dalam Tesis ini adalah perencanaan yang dilakukan adalah membuat kurikulum sebelum masuknya tahun ajaran baru dan membuat program kerja per triwulan, per semester dan per tahun untuk pencapaian tujuan pendidikan agama islam. Pengorganisasian yang dilaksanakan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru dengan mengikut sertakan para guru MDA Al-wasliyah 13 Medan dalam pelatihan kader tingkat dasar untuk anak-anak MDA, pelaksanaan yang dilakukan

⁹⁴ Marhalim Nasution, Implementasi Manajemen Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Mengajar Guru di Madrasah Aliyah Al Washliyah Gedung Johor Medan, *Tesis* (Fakultas Tarbiyah. IAIN, 2012).

adalah penempatan kinerja guru sesuai dengan kualifikasi tingkat pendidikan dan pengalaman dalam mengajar serta mengikuti pelatihan dalam meningkatkan kinerja guru. pengawasan kepala MDA Al-wasliyah 13 medan dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan memonitoring keaktifan mengajar para guru MDA mealalui absensi⁹⁵.

3. Enggar dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa sebagai organisasi, SMA Dharma Putra membuka diri terhadap perkembangan jaman sehingga mampu membuat suatu keputusan atau kebijakan dalam memimpin SMA Dharma Putra. Perencanaan kebijakan kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai pemimpin SMA Dharma Putra, Pak Alpri berusaha musyawarah dengan guru-guru yang berada di sekolah untuk merencanakan bagaimana ke depannya program sekolah tersebut baik dalam kurikulum maupun fasilitas sekolah.⁹⁶
4. Mahmuddin dalam penelitiannya menyimpilkan bahwa proses membuat perencanaan, visi dan misi, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. berdasarkan data lapangan, ditemukan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan sebagai berikut: perencanaan pengaturan sumber dana, pengadaan sarana prasarana, pengembangan kurikulum dan pembinaan personil madrasah. Pengorganisasian dilakukan dengan membuat struktur organisasi, personalia pendukung, pembagian tugas, membuat roster pelajaran, dan perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. pelaksanaan dilakukan sesuai dengan perencanaan terdahulu. Koordinasi yang dilakukan kepala

⁹⁵ Ismah Arifah, *Manajemen kepala MDA dalam meningkatan kinerja guru di MDA Al-Washliyah 13 Medan*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Medan: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, 2013.

⁹⁶ Enggar, *Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Dharma Putra Medan*, Tesis (Medan: Fakultas Tarbiyah. IAIN, 2011)

madrasah adalah dengan memberikan segala tugas-tugas yang sudah direncanakan kepada guru yang dianggap mampu, guru yang dianggap mampu adalah Guru yang memiliki kualifikasi pendidikan mengajar sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimilikinya. Pengawasan meliputi tiga tahap, yaitu: Pengawasan pendahuluan, pengawasan pelaksanaan kegiatan dan pengawasan umpan balik. Evaluasi digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki perencanaan selanjutnya. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan belum sepenuhnya terlaksana. Hal ini disebabkan oleh beberapa permasalahan, di antaranya adalah sarana prasarana yang masih kurang, sumber daya manusia yang masih terbatas, dan pendanaan yang masih kurang⁹⁷.

5. Anwar dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa: 1) Kepemimpinan yang dikembangkan di MA Al-Wathoniyyah Semarang adalah kepemimpinan humanistik dengan gaya karismatik. Kepemimpinan humanis didasarkan pada interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang tidak saklek dan men-judgement jika melakukan kesalahan. Hanya, Kepala Madrasah tidak tegas dalam memberi sanksi kepada bawahan yang tidak menjalankan tugas dengan baik. Selain itu, Kepala madrasah memiliki karisma dalam memimpin, namun lemah dalam penataan aktifitas yang butuh dukungan administratif. Gaya karismatik ini tidak lepas dari akar historis MA Al-Wathoniyyah yang didasarkan pada keinginan memadukan budaya formal dan budaya pesantren. Budaya pesantren inilah yang kemudian dominan di MA Al-Wathoniyyah sehingga budaya profesionalitas kurang mendapatkan tempat; dan 2) Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MA Al-Wathoniyyah antara lain: keberadaan yayasan yang memberi dukungan, dedikasi dan loyalitas guru yang tinggi serta struktur organisasi yang jelas. Faktor penghambat

⁹⁷ Mahmuddin, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah 1 Negeri Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal*, Medan: Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, 2012.

dalam upaya peningkatan profesionalitas guru adalah ketidaktegasan dalam punishment dan reward, belum terpenuhinya standar sarana dan prasarana yang memadai serta kurangnya pembiayaan pendidikan yang mengalokasikan peningkatan mutu pendidikan serta profesionalitas guru.⁹⁸

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan fenomenologi, hal itu didasarkan pada maksud untuk mendeskripsikan perilaku informan yaitu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, dan guru sesuai situasi sosial yang ada. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong bahwa penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi/uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam suatu situasi sosial.⁹⁹ Dalam konteks ini peneliti berusaha memahami Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Dalam menafsirkan data atas makna perilaku informan maka digunakan penafsiran fenomenologik dengan pola maksud, tujuan dan pemaknaan.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dengan kepala madrasah dan para guru madrasah sebagai subjek penelitiannya. Pemilihan tempat ini didasarkan atas pertimbangan kemudahan dalam memperoleh data, peneliti lebih memfokuskan pada masalah yang akan diteliti karena lokasi penelitian dekat dengan peneliti dan sesuai dengan kemampuan, baik waktu dan juga keterbatasan dana.

⁹⁸ Anwar, *Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang)*, (Jokjakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2009).

⁹⁹ L.J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1989), h. 52

C. Sumber data

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data. Pencarian data dimulai dari unsur kepala madrasah sebagai informan kunci (*key informant*) dengan menggunakan *snow-ball sampling* (bola salju). Pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul atau ke permukaan atau mengalami kejenuhan (*naturation*). Jadi jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.
- b. Wakil Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.
- c. Tenaga Pendidik Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama (*key instrument*) dengan berpegang pada dua pertanyaan pokok penelitian ini : 1) Bagaimanakah Perencanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ?; 2) Bagaimanakah Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ?; 3) Bagaimanakah Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ?; dan Bagaimanakah Pengawasan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli?. Dengan demikian, keempat pertanyaan penelitian ini menjadi fokus dalam pengumpulan data lapangan. Pengumpulan data selanjutnya bergerak dari fokus yang tercermin dalam keempat pertanyaan penelitian itu.

Sementara itu hakikat peneliti sebagai instrumen kunci diaplikasikan dalam penggunaan teknik pengumpulan data kualitatif yang terdiri dari wawancara, observasi dan studi dokumen. Wawancara baik yang terstruktur maupun yang tidak terstruktur terhadap para informan. Proses wawancara dilakukan dalam lima tahapan : (1)

menentukan informan yang akan diwawancarai, (2) mempersiapkan kegiatan wawancara sifat pertanyaan, alat bantu, menyesuaikan waktu dan tempat, membuat janji, (3) langkah awal, menentukan fokus permasalahan, membuat pertanyaan-pertanyaan pembuka (bersifat terbuka dan terstruktur), dan mempersiapkan catatan sementara, (4) pelaksanaan melakukan wawancara sesuai dengan persiapan yang dikerjakan, dan (5) menutup pertemuan. Dalam kesempatan ini peneliti akan melakukan wawancara dengan beberapa informan yang terlibat dalam kegiatan manajemen pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dalam situs penelitian, dimulai dengan rentang pengamatan yang bersifat umum atau luas, kemudian terfokus pada permasalahan dan penyebab baik situs utama yakni informan atau ruang, peralatan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan pengawasan madrasah. Studi dokumentasi yang dikaji dalam penelitian ini adalah suatu tulisan atau catatan yang berupa laporan, arsip, atau catatan lain, tidak dipersiapkan secara khusus untuk merespon permintaan peneliti. Dokumen yang tergolong sumber informasi dalam penelitian ini antara lain menyangkut peraturan-peraturan, kelengkapan madrasah atau hal-hal lainnya yang dianggap mendukung penelitian ini. Data yang berasal dari studi dokumentasi ini untuk selanjutnya dikelompokkan pada temuan umum maupun khusus dalam penelitian ini.

Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data di atas didukung dengan menggunakan alat bantu berupa *audio record*, dan kamera foto. Akan tetapi tidak ada penggunaan secara khusus, satu dan lainnya saling melengkapi.

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif analisis data secara umum dibagi menjadi tiga tingkat; analisis pada tingkat awal, analisis pada saat pengumpulan data lapangan, dan analisis setelah selesai pengumpulan data¹⁰⁰. Esensi analisis data dalam penelitian kualitatif adalah mereduksi data, karena dalam penelitian kualitatif data dikumpulkan harus mendalam dan mencukupi sesuai fokus dan tujuan penelitian.

¹⁰⁰ Huberman, A.M. & Miles, M.B. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994). *Handbook of Qualitative Research* (New Delhi: Sage Publications, 1994), h. 132

1. Analisis Pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif. Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data, semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi. Kegiatan di atas berfungsi untuk mengarahkan dan memfokuskan ruang lingkup penelitian. Pada tahap ini analisis dilakukan untuk memilih dan memperjelas variabel-variabel, hubungan-hubungan, serta memperhatikan pemilihan kasus-kasus lain. Upaya ini disebut dengan kerja kreatif peneliti kualitatif. Oleh karena itu, desain kualitatif senantiasa dapat diperbaiki.

Dalam proses penelitian ini dimulai dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

2. Analisis Data Pada Saat Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara kepada Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari: 1) kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi, 2) data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu, dan 3) satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim. Apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi.

Analisis data tahap pengumpulan data dilakukan dengan cara mencatat data hasil wawancara, hasil observasi, dan studi dokumentasi pada buku atau lembaran

catatan lapangan. Kemudian peneliti mengelompokkan, menggolongkan data/informasi yang diperoleh dalam satu fokus tertentu sesuai jumlah fokus penelitian. Data dari kepala madrasah dan guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian dihubungkan dan diuraikan sehingga benar-benar tidak ada lagi variasi data.

3. Analisis Data Akhir

Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya mengenai manajemen pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sistesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari kepala madrasah maupun guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden (*emic*). Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti. Selanjutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan tema budaya atau makna perilaku informan oleh peneliti (*etic*). Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.¹⁰¹ Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observai yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

¹⁰¹ *ibid*, h. 136

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

3. Kesimpulan

Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

F. Teknik Pencermatan Keabsahan Data

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data

yang disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *creadibility*, *tranferability*, *dependability* dan *comfirmability*.¹⁰²

1. Krebilitas (*credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam berhubungan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan terhadap manajemen peningkatan mutu kinerja pengawas madrasah untuk memperoleh informasi yang sah, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari Kepala madrasah maupun guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan aktivitas Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli yang telah berlangsung selama ini. (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian.

Kasus di sini menjadi kekuatan atau satuan analisis dalam pengumpulan data baik dalam satu kasus maupun berbagai kasus, bahkan sub kasus. Dalam pengumpulan data kasus-kasus ini menjadi fokus sekaligus satuan analisis (mencakup

¹⁰² Lincol, Y.S and Guba, E.G, *Naturalistic Inquiry*, (New Delhi: Sage Publication, 1985), h.

satuan sosial, fisik dan waktu atau rangkaian waktu). Adapun kasus-kasus dalam penelitian ini dibedakan atas kasus utama, kasus negatif dan kasus ekstrim.

Keberadaan kasus utama adalah kasus-kasus yang menjadi perhatian utama. Kreteria utama penentuan kasus adalah informasi penting yang diperlukan dan sesuai dengan fokus serta dapat digunakan sebagai satuan analisis atas kasus terpilih. Informasi-informasi yang diperoleh dari kasus utama ini merupakan data induk, data yang harus diperiksa lagi keabsahannya melalui kasus negatif atau kaidah-kaidah keabsahan lainnya.

Kasus negatif adalah kasus-kasus yang memunculkan data tidak mendukung data utama, data yang diperoleh sebelum dan sesudahnya. Peneliti secara sungguh-sungguh mengamati ada atau tidaknya kasus negatif pada setiap kasus yang diperhatikan. Dalam pengumpulan data kasus negatif ini digunakan untuk mencapai tingkat kepercayaan tinggi data dan hasil penelitian.

Adapun kasus ekstrim merupakan kasus yang berada di luar kasus yang diperlihatkan. Peneliti juga secara sungguh-sungguh mengidentifikasi kasus yang berada pada dua bagian sebagai kasus ekstrim. Dalam penelitian ini kasus ekstrim dipilah atas dua tipe, yaitu situasi, sesuatu yang seharusnya ada pada situasi tertentu dimana dalam penelitian ini situasi yang diperhatikan adalah situasi yang turut Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli hal ini dapat berupa kebijakan dari kementerian agama, maupun kebijakan lain yang mengikat upaya mengembangkan kompetensi guru dan bias informan, sesuatu yang diingkari kebenarannya oleh informan keduanya ditinjau atas dasar nilai positif dan negatif.

Dalam proses pengumpulan dan analisis data peneliti mengenai Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dengan memperhatikan kasus-kasus negatif dan ekstrim bertujuan agar bukti-bukti yang diperoleh benar-benar dapat dipercaya. Mekanismenya terpadu dalam proses pengumpulan data.

2. Ketralian (*transferability*)

Penelitian Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar (situasi) yang berhubungan dengan fokus penelitian yaitu manajemen kepala madrasah dan situasi yang dianggap turut mempengaruhinya baik itu berhubungan dengan kebijakan, ketentuan organisasi maupun hal-hal lain yang dianggap relevan dengan upaya Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

3. Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*)

Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian mengenai Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli harus ditinjau ulang terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan baik itu dokumen, hasil wawancara maupun hasil observasi yang telah dilaksanakan sebelumnya.

4. Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sesuai spektrum, fokus dan latar alamiah penelitian yang dilakukan mengenai Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Oleh karena itu selama proses pengumpulan data hingga laporan penelitian ini harus jelas sumber yang digunakan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Dalam bab ini membahas tentang hasil penelitian dan akan dipaparkan berbagai data tentang Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, hasil penelitian pada bab ini akan dibagi menjadi dua bagian yaitu, pertama potret atau gambaran tentang Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dan

wawancara yang berhubungan dengan fokus penelitian, kedua hasil berupa temuan yang berhubungan dengan fokus penelitian yaitu manajemen pengembangan kompetensi guru.

A. Temuan Umum

1. Visi dan Misi MIN 1 Kota Gunungsitoli

a. Visi :

“Terbentuknya siswa yang cerdas, terampil, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT”

b. Misi:

1. Meningkatkan kompetensi guru.
2. Menciptakan suasana pembelajaran yang mendorong terwujudnya kompetensi siswa.
3. Membangun kerjasama dengan komite untuk melengkapi sarana dan prasarana.
4. Mengefektifkan penerapan manajemen berbasis madrasah.
5. Membudayakan lingkungan yang islami, nyaman, indah dan sehat.

2. Tugas dan Fungsi Dalam Struktur Organisasi MIN 1 Kota Gunungsitoli

Berikut ini akan dijelaskan uraian tugas dari bagian yang ada dalam struktur organisasi yang ada di MIN 1 Kota Gunungsitoli:

**Tabel 1: Uraian Tugas pengurus Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1
Kota Gunungsitoli**

No	Jabatan	Tugas
2	Kepala madrasah	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan di capai c. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan madrasah d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu e. Bertanggungjawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah f. Melibatkan guru, komite madrasah dalam pengambilan keputusan penting madrasah. g. Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat h. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik i. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi siswa j. Bertanggungjawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum k. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja madrasah l. Meningkatkan mutu pendidikan m. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan n. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas madrasah o. Membantu, membina dan mempertahankan lingkungan madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar siswa dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan p. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian

		<p>sumber daya madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efektif dan efisien</p> <p>q. Menjalin kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat dan komite madrasah dan menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang seragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.</p> <p>r. Memberi contoh/ teladan/ tindakan yang bertanggungjawab.</p>
2	PKS Kurikulum	<p>a. Memahami karakteristik setiap mata pelajaran</p> <p>b. Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan</p> <p>c. Menyusun program pengajaran</p> <p>d. menyusun pembagian tugas mengajar guru</p> <p>e. Menyusun jadwal pelajaran</p> <p>f. Bersama kepala menetapkan rumus penilaian kenaikan kelas</p> <p>g. Mengatur pengisian jam yang kosong karena guru tidak hadir</p> <p>h. Memeriksa pengisian buku batas pelajaran setiap kelas</p> <p>i. Mengumpulkan, memeriksa administrasi guru untuk ditanda tangani oleh Kepala Madrasah</p> <p>j. Merencanakan, menyusun, mengolah dan melaksanakan evaluasi baik semester ataupun US</p> <p>k. Membantu, mencek daftar hadir guru setiap hari</p> <p>l. Mewakili Kepala Madrasah menghadiri rapat dengan instansi lain</p> <p>m. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan kepala MIN</p> <p>n. Membantu Kepala Madrasah dan melaksanakan supervise kelas</p> <p>o. Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.</p>
3	PKS Kesiswaan	<p>a. Memeriksa buku mutasi siswa</p> <p>b. Menyusun dan memprogramkan kegiatan extra kurikuler</p> <p>c. Menyiapkan laporan siswa</p> <p>d. Menyusun administrasi siswa</p> <p>e. Menghimpun leger dan memasukkan ke dalam buku induk termasuk nilai STL</p> <p>f. Mengatur tata tertib siswa</p> <p>g. Membina kegiatan extra kurikuler</p> <p>h. Menjalin kerjasama dengan wali kelas dan piket</p> <p>i. Memenuhi undangan pertandingan pihak luar setelah dikoordinasikan dengan kepala</p> <p>j. Mengkoordinir PHBI</p> <p>k. Mewakili rapat dengan instansi lain bila diperlukan</p>

		<ul style="list-style-type: none"> l. Membuat laporan pelanggaran siswa m. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan kepala MIN n. Mengisi dan menandatangani Kartu Kendali Siswa o. Memotifasi siswa agar selalu berkarya dan berkreasi
4	PKS Sarana Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun terencana kebutuhan sarana prasarana b. Mengkoordinasikan pendayagunaan sarana prasarana c. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana prasarana d. Memeriksa sarana prasarana yang ada e. Membuat data inventaris sarana prasarana f. Mengusahakan penambahan sarana prasarana dari berbagai sumber g. Memperbaiki sarana prasarana yang rusak h. Memperlihatkan dan mengkoordinasikan kebutuhan sarana prasarana guru dan siswa i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Madrasah j. Mengatur, mengkoordinasi serta melaksanakan 5 K.
5	Bendahara	<ul style="list-style-type: none"> a. Bertanggungjawab atas setiap jenis penerimaan, penyimpanan uang Negara sesuai dengan peraturan yang berlaku b. Bertanggungjawab atas setiap pengeluaran, penggunaan uang yang berasal dari uang Negara sesuai dengan peraturan yang berlaku c. Membuat laporan pertanggungjawaban (SPJ) atas setiap penggunaan pengeluaran uang Negara kepada atasan langsung dan lain-lainnya d. Membuat dan melengkapi BKU dengan buku pembantu sesuai dengan peraturan yang berlaku e. Melengkapi semua perangkat administrasi yang berkenaan dengan tugas-tugas bendahara rutin f. Membuat perencanaan penggunaan anggaran DIPA setiap tahun berjalan bekerjasama dengan kepala g. Membuat laporan perkembangan pertanggungjawaban DIPA bulanan h. Menyelesaikan urusan-urusan kesejahteraan dengan penghasilan sah lainnya bagi pegawai dan guru yang berkaitan dengan tugas bendahara rutin i. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan kepala MIN j. Mengatur, mengkoordinasi serta melaksanakan 5 K
6	TU	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun serta membuat data pegawai dan guru b. Menyusun DUK pegawai MIN sesuai dengan peraturan yang berlaku c. Membuat serta menyusun file kepegawaian d. Mengusulkan kenaikan pangkat pegawai dan guru yang sudah tiba masa pengusulannya sesuai dengan

		<p>peraturan yang berlaku</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Mengusulkan permintaan karpegbagi pegawai dan guru yang baru diangkat f. Membuat permintaan Karsi dan Karsu bagi pegawai dan guru g. Menyimpan bundel-bundel yang berkaitan dengan edaran peraturan – peraturan dan sebagainya yang berkaitan dengan kepegawaian h. Membuat laporan pegawai dan guru kepada pihak atasan i. Menyediakan dan membuat daftar hadir pegawai dan guru j. Memberikan saran kepada Kepala MIN agar program pengelolaan kepegawaian berjalan lancar dan baik k. Melaksanakan administrasi yang berkenaan dengan kesiswaan, sarana dan prasarana perlengkapan madrasah l. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan kepala MIN m. Mengatur, mengkoordinasi serta melaksanakan 5 K
8	Guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Menguasai mata pelajaran sesuai Kurikulum b. Menguasai bahan penunjang pelajaran c. Membuat Program, Silabus, RPP dan KKM d. Mengenal dan mampu memakai beberapa metode mengajar yang relevan e. Memilih keterampilan proses yang relevan f. Mengadakan kerjasama dengan wali kelas dan piket g. Mengenal dan memahami kemampuan siswa h. Memiliki kemampuan dalam menata ruang kelas i. Menciptakan iklim belajar yang harmonis j. Menggunakan media pembelajaran k. Melaksanakan tugas sesuai jadwal l. Mengadakan evaluasi dan memberikan nilai kepada wali kelas

9	Wali Kelas	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjaga kelancaran proses belajar mengajar b. Mengisi buku absen siswa,leger,rapot bulanan,rapot semester c. Menkoordinir pemeliharaan inventaris kelas d. Mengkoordinir pelaksanaan K 3 di kelas e. Mengkoordinir kegiatan siswa di kelas f. Mengadakan bimbingan terhadap siswa g. Mencatat kasus siswa dan menulis pelanggaran di buku penghubung h. Menjalin kerjasama dengan guru bidang studi,wali kelas dan guru piket serta orang tua siswa i. Memonitor siswa dalam kelas j. Tugas lain yang diberikan atasan k. Mengisi papan absen siswa l. Membuat daftar pelajaran kelas m. Membuat daftar piket kelas n. Mengisi buku absen siswa o. Pembagian rapot p. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diserahkan Kepala MIN q. Mengatur,mengkoordinir, dan melaksanakan 5 K
10	Siswa	Siswa merupakan warga belajar yang mendapat hak untuk memperoleh ilmu dan pengembangan kepribadian secara matang.

3. Keadaan Fisik dan Lingkungan MIN 1 Kota Gunungsitoli

MIN 1 Kota Gunungsitoli didesain dengan bangunan berlantai 2. Pada lantai dasar bangunan utama terdapat 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang bendahara dan TU, 1 ruang galeri dan UKS, 1 ruang guru dan 7 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan dimana keseluruhan dengan bangunan permanen dan dalam kondisi fisik baik. Bangunan fisik MIN 1 Kota Gunungsitoli walaupun terkesan kecil ternyata sangat bermanfaat dan dapat menjalankan kegiatan akademik, kokurikuler dan ekstrakurikuler madrasah.

MIN 1 Kota Gunungsitoli dikelilingi oleh bangunan pemukiman penduduk, dengan bangunan yang permanen. Keadaan masyarakat di sekitar merupakan golongan menengah ke bawah, dan beberapa terkategori golongan atas. Di halaman gedung pertama terdapat sebuah *Pendopo Baca* yang digunakan para siswa untuk membaca buku-buku yang disediakan pada waktu senggang seperti pada saat istirahat.

4. Keadaan Siswa, Guru dan Kependidikan MIN 1 Kota Gunungsitoli

Siswa merupakan sentral dalam proses pembelajaran. Siswalah yang menjadi pokok persoalan dan sebagai tujuan perhatian dalam proses belajar-mengajar. Mengenai keadaan siswa/ siswi yang mengecap pendidikan di MIN 1 Kota Gunungsitoli sesuai dengan data yang diperoleh dilapangan berjumlah 600 siswa yang tersebar di kelas I hingga VI. Selanjutnya dari observasi peneliti, di MIN 1 Kota Gunungsitoli saat ini memiliki guru /tenaga pendidik / guru dan tenaga kependidikan / TU sebanyak 34 orang.

5. Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 1 Kota Gunungsitoli

Sarana dan prasarana dalam suatu lembaga pendidikan penting sekali untuk diperhatikan karena merupakan penunjang dalam proses pembelajaran, baik kegiatan ko-kurikuler maupun ekstra-kurikuler.

Tabel 1
Keadaan Sarana dan Prasarana

No	Sarana	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kepsek	1	Baik
2	Ruang Tata Usaha/ Bendahara	1	Baik
3	Ruang Belajar	7	Baik
4	Ruang Perpustakaan	1	Baik
5	Ruang UKS	1	Baik
6	Ruang Praktek Komputer	1	Baik
7	Kamar Mandi	4	Baik
8	Gudang	1	Baik

B. Temuan Khusus Penelitian

Temuan khusus penelitian diarahkan pada upaya mengungkapkan hasil temuan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli yang berpedoman pada empat fokus masalah penelitian yaitu tentang manajemen kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli yang ada pada bab I.

1. Perencanaan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

Untuk membuat kegiatan Pengembangan Kompetensi guru yang berkualitas dan akan membuat guru-guru menjadi profesional dalam mengajar tentunya memerlukan manajemen yang bagus untuk mengelola kegiatan tersebut, semua itu tentunya berawal dari perencanaan yang bagus.

Hasil wawancara bersama kepala Madrasah mengenai kegiatan pengembangan kompetensi guru tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Guru menjadi faktor utama untuk transfer pembelajaran transfer karakter, role model, itu kan guru. Jadi sangat luar biasa memang peranan guru itu, guru dicontoh dari murid. Murid bisa belajar dengan enak ya dengan manajemen. Pembelajaran guru itu penting, shg untuk memajukan kedepan ada workshop, kemudian kembali menggugah komitmen semangat etos kerja. mungkin orang sudah punya, tapi kadang komitmennya menurun, konsistensinya gak terjaga. Nanti kita kembangkan terus kesadaran, itu dapat dikembangkan kalau persoalan antar orang di internal kita sudah zero. Orang baru berpikir seperti itu, tentu sangat penting, termasuk kepek dalam manajemen madrasah juga penting banget. Kadang-kadang ya madrasah yang hebat, personil disitu hebat. Begitupun sebaliknya, ya mungkin karena komitmen lah, ada persoalan dimanapun.

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini sangat memperdulikan guru disini, bukan hanya akan mengembangkan kompetensi gurunya, komitmen gurunya juga akan dikembangkan oleh kepala madrasah bahkan untuk mempertahankannya juga akan dilakukan dengan workshop rutin, hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli mengenai pentingnya pengembangan kompetensi ini dijelaskannya sebagai berikut:

Menurut saya guru sebagai pelaksana dari semua kebijakan pendidikan, guru yang berhadapan langsung dengan murid di kelas, jadi bisa di katakan sukses tidaknya pendidikan itu di tangan guru, jadi menurut saya pak untuk terus mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh guru itu harus dilakukan, demi itu tadi, mensukseskan pendidikan yang lebih baik.

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwasannya memang madrasah ini sangat memperhatikan guru dengan terus meningkatkan kompetensi gurunya, karena pihak pimpinan beranggapan guru adalah pemegang kunci kesuksesan pembelajaran.

Dengan demikian dalam mengembangkan kompetensi guru dengan baik maka memerlukan perencanaan yang baik pula, berkenaan dengan hal ini telah dilakukan wawancara bersama kepala madrasah mengenai proses perencanaan

pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau itu sudah pastilah, karna itu memang sudah program kepala madrasah melakukan perencanaan kegiatan dimadrasah begitu juga mengenai pengembangan kompetensi guru, karena itu untuk meningkatkan kualitas guru maka itu tugas kepala madrasah.

Dari wawancara tersebut mengenai proses perencanaan pengembangan kompetensi guru tersebut memang dilakukan oleh kepala madrasah, karena hal itu merupakan tugas dan program kepala madrasah untuk mengembangkan kompetensi tersebut, hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama wakil kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli mengenai proses pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Tadi kan saya katakan untuk mengembangkan itu sangat penting, jadi dimadrasah ini juga dilakukan hal tersebut tentunya sebelumnya kepala madrasah melakukan perencanaan mengenai pengembangan kompetensi guru, karena itu untuk meningkatkan kualitas guru tentunya dengan rapat internal.

Dengan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa memang kepala Madrasah di madrasah ini dalam mengembangkan kompetensi guru melalui perencanaan terlebih dahulu, walaupun perencanaannya hanya dengan rapat internal saja, bahkan hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama guru mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Sepengetahuan saya untuk proses penyusunan rencana tersebut kepala madrasah berkoordinasi dengan wakil kepala madrasah untuk mengembangkan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi guru-guru.

Begitu juga guru lain yang menyebutkan mengenai proses perencanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini dijelaskannya sebagai berikut:

Proses tersebut dilakukan oleh kepala madrasah dan sepengetahuan saya kepala madrasah juga dibantu oleh wakil kepala madrasah. melalui rapat yang mereka lakukan secara bersama-sama.”¹⁰³

Tentu saja proses penyusunan rencana itu dilakukan oleh kepala madrasah, karena kepala madrasah yang harus mengembangkan kompetensi guru-guru yang ada di madrasah ini, yang mana nantinya perencanaan tersebut di sosialisasikan kepada kami untuk dapat dilaksanakan bersama.

Dari beberapa wawancara mengenai proses perencanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dapat disimpulkan bahwasannya perencanaan pengembangan kompetensi guru tersebut hanya dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil-wakilnya saja, hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama kepala Madrasah mengenai orang-orang yang ikut serta dalam merencanakan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dijelaskannya sebagai berikut:

masalah penyusunan rencana pengembangan kompetensi itu, Kita berkerjasama dengan WKS kepengawain, dan guru-guru tidak dilibatkan untuk itu.

Bukan hanya kepala madrasah saja, wakil Kepala Madrasah juga mengungkapkan hal yang senada mengenai hal tersebut dalam wawancara mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Kita berkerjasama dengan WKS yang ada di madrasah ini, dan guru-guru tidak dilibatkan untuk itu, nantinya guru yang menjalankan mengikuti kegiatan tersebut.

Dari wawancara tersebut ditemukan sebuah kejanggalan yang terjadi dengan seharusnya dimana perencanaan yang dilakukan di madrasah ini tidak melibatkan guru-guru, padahal guru juga harus dilibatkan karena merekalah yang akan dikembangkan kompetensinya, hal ini madrasah beralasan karena guru yang akan menjalankan maka guru tidak perlu ikut serta merencanakan kegiatan tersebut, hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama beberapa orang

¹⁰³ Samsu Rizal, S.Pd, Wawancara pada tanggal 14 Februari 2017 di Ruang guru pukul 09:00-09:30 WIB

guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau untuk menyusun program-program itu yang kepala madrasah dan wakil-wakilnya itu, akan tetapi biasanya setelah ada suatu program maka guru akan dikumpulkan misalnya pada rapat rutin, maka dipublikasikanlah program tersebut, jadi guru tidak dilibatkan dalam menyusun tapi dalam pelaksanaannya saja.

Program-program yang biasanya dilakukan oleh kepala madrasah itu hanya direncanakan oleh kepala dan wakilnya saja, para guru-guru disini untuk hal seperti pengembangan guru tidak dilibatkan untuk merancanginya, kecuali memang rapat rutin, itupun biasanya bukan membahas mengenai pengembangan kompetensi guru, paling membahas mengenai proses kegiatan pembelajaran, mengenai siswa, dan lain-lain.

Dengan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa dalam perencanaan pengembangan kompetensi guru dari kepala Madrasah, wakil kepala madrasah, bahkan guru-guru juga mengatakan bahwa tidak ada pelibatan guru-guru dalam perencanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Hal ini dikarenakan karena kepala madrasah beranggapan bahwa guru sangat padat jadwalnya, sesuai dengan hasil wawancara bersama kepala madrasah mengenai alasan mengapa guru-guru tidak diikuti sertakan dalam kegiatan perencanaan pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau guru itukan waktu luangnya tidak banyak, hanya pada saat istirahat saja karena terus mengajar di kelas, jika dilibatkan lagi untuk merencanakan itu mengajarnya akan terganggu, itu makanya hanya WKS yang dilibatkan, karna dialah yang mengerti semua tentang guru itu selain saya bahkan tentang sertifikasi dia yang tahu.

Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama wakil kepala madrasah mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau setahu saya pekerjaan guru itu sangat padat, jadi hampir bisa di katakan tidak memiliki waktu luang sedikitpun, jadi untuk hal itu kita hanya dengan orang inti saja, jadi tidak mengganggu mereka, kecuali rapat yang sudah menjadi rutinitas.

Dengan hasil wawancara bersama kepala madrasah dan wakil kepala madrasah jelaslah bahwa memang benar kepala madrasah tidak melibatkan guru-guru dalam merencanakan dikarenakan kepala madrasah beranggapan bahwa jika

guru dilibatkan dengan banyak kegiatan maka akan mengganggu kegiatan mengajarnya, kecuali pada rapat rutin yang memang terjadwal di madrasah ini.

Dalam perencanaan yang tidak melibatkan guru-guru tersebut yaitu hanya melibatkan wakil kepala madrasah saja keputusan yang diambil dalam perencanaan yang di lakukan oleh kepala madrasah dan wakilnya cukup simple hal ini tergambar dari penjelasan kepala madrasah dalam wawancara yang telah dilakukan sebelumnya mengenai proses perencanaan dan cara mengambil keputusan dalam rapat internal dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau perencanaannya biasanya kami rapat internal dengan WKS, dan melakukan pengumpulan program dan diseleksi satu per satu. Dan perencanaannya berpatokan dengan program tahun-tahun sebelumnya. karna itu tidak jauh berbedanya.

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa cara menentukan atau pengambilan keputusan dalam rapat internal mengenai pengembangan kompetensi guru yaitu dengan mengumpulkan program-program yang dianggap layak kemudian diseleksi satu persatu, hal yang serupa diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Kami biasanya rapat internal dan setiap orang mengajukan program dan dibahas satu per satu, jika itu memungkinkan untuk dilaksanakan maka dilaksanakan, akan tetapi jika tidak memungkinkan maka di coret sarannya. Dan perencanaannya berpatokan dengan program tahun-tahun sebelumnya. karna itu tidak jauh berbedanya.

Dalam perencanaan yang dilakukan acuan yang digunakan adalah perencanaan yang tahun sebelumnya, karena perencanaan yang dibuat biasanya tidak jauh berbeda dengan perencana sebelumnya, dan cara yang digunakan yaitu mengumpulkan seluruh program yang disarankan dan kemudian diseleksi jika sesuai maka akan disimpan sebagai perencanaan yang akan dilaksanakan akan tetapi jika tidak sesuai atau tidak diterima maka akan dicoret.

Dengan cara tersebut maka dapat ditemukan beberapa perencanaan yang akan dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini, hal tersebut diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancaranya mengenai hal-hal yang direncanakan untuk

mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau program itu kan ada program jangka panjang dan program jangka pendek, dan program untuk pengembangan kompetensi sendiri yang dirancang itu sebulan sekali, ya programnya ya workshop, ya pengiriman-pengiriman guru, pelatihan dsb, ada juga outbond guru-guru. Ya bentuknya seperti itu.

Hal serupa juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Programnya ya ada workshop, ada juga pengiriman-pengiriman guru, pelatihan dsb, ada juga outbond guru-guru. Ya bentuknya seperti itu. Dengan demikian diketahui bahwa banyak program yang telah direncanakan untuk mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini seperti Workshop, pelatihan, outbond, dan pengiriman guru-guru jika ada pelatihan yang diadakan oleh pihak tertentu.

Hal ini juga diungkapkan oleh beberapa orang guru dalam wawancara mengenai program yang ada di madrasah ini dijelaskannya sebagai berikut:

mungkin program yang di rumuskan oleh madrasah dalam hal ini sudah banyak, akan tetapi sejauh dan sepegatuan saya program yang sudah berjalan yaitu pelatihan yang di selenggarakan madrasah kepada guru-guru.

Saya tidak mengetahui pasti mengenai program-program apa saja dalam rangka mengembangkan kompetensi guru di madrasah ini, akan tetapi yang sudah kami peroleh yaitu program workshop dan pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan kompetensi kami, dan saya berharap bahwa kepala madrasah masih mempunyai program-program yang lain yang dapat meningkatkan kompetensi kami.

Berbicara tentang program yang di rumuskan dalam rangka pengembangan kompetensi guru di madrasah ini dilakukan dengan berbagai kegiatan baik yang diselenggarakan oleh pihak madrasah maupun kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga lainnya. Program kegiatan yang di rumuskan dan selama ini yang berjalan saya yaitu workshop dan pelatihan-pelatihan yang diperoleh guru.

Dengan demikian dari beberapa wawancara mengenai program yang direncanakan dalam pengembangan kompetensi guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli baik wawancara bersama kepala madrasah, wakil kepala

madrasah maupun guru-guru diketahui bahwa programnya yaitu workshop, pelatihan, outbond dan juga memang diprogram juga jika ada pelatihan dari pihak luar maka madrasah akan mengirim guru untuk mengikuti kegiatan tersebut, karena hal tersebut juga untuk mengembangkan kompetensi guru.

Dari seluruh penjelasan dan wawancara diatas mengenai perencanaan pengembangan kompetensi guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah di madrasah ini dalam mengembangkan kompetensi guru melalui perencanaan terlebih dahulu, walaupun perencanaannya hanya dengan rapat internal saja dengan wakil kepala madrasah dan tidak melibatkan para guru dalam perencanaan tersebut, hal itu dikarenakan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah tidak ingin mengganggu kegiatan belajaran mengajar jika melibatkan para guru, dalam perencanaan yang dilakukan acuan yang digunakan adalah perencana yang tahun sebelumnya, karena perencanaan yang dibuat biasanya tidak jauh berbeda dengan perencanaan sebelumnya, dan cara yang digunakan yaitu mengumpulkan seluruh program yang disarankan dan kemudian diseleksi jika sesuai maka akan disimpan sebagai perencanaan yang akan dilaksanakan akan tetapi jika tidak sesuai atau tidak diterima maka akan dicoret. Program yang direncanakan diantaranya yaitu workshop, pelatihan, outbond dan juga memang diprogram juga jika ada pelatihan dari pihak luar maka madrasah akan mengirim guru untuk mengikuti kegiatan tersebut, karena hal tersebut juga untuk mengembangkan kompetensi guru

2. Pengorganisasian Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

Pengorganisasian berfungsi sebagai proses penetapan struktur, pembagian tugas dan wewenang dalam mengefektifkan penetapan sumber daya personil yang ada dalam pelaksanaan tugas. Berikut beberapa hasil wawancara mengenai pengorganisasian kegiatan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

Dalam penyusunan program yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak ada struktur yang dibentuk khusus untuk mengembangkan kompetensi guru di

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini, hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara yang dilakukan mengenai struktur pelaksanaan pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau disini itu tidak dibentuk hanya di tunjuk saja, walaupun sudah ada orangnya tapi tidak ada struktur untuk hal pengembangan kompetensi guru di madrasah ini.

Hal ini juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengenai hal tersebut sebagai berikut:

Kalau untuk itu tidak ada, ya hanya program kepala madrasah saja untuk meningkatkan kompetensi guru, jadi paling di ajak wakil-wakilnya untuk mendiskusikan hal tersebut, jadi untuk struktur itu tidak ada.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini tidak ada dibentuk struktur yang khusus untuk hal tersebut, hal ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan beberapa orang guru yang mengungkapkan mengenai tim khusus yang dibentuk untuk melaksanakan pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Menurut saya tidak ada tim khusus untuk pengembangan kompetensi guru disini, karena setiap pelatihan yang diadakan dimadrasah ini, kalau tidak kepala madrasah maka wakilnya, kalau memang ada strukturnya maka kami tentunya kami tahu.

Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama guru lain yang mengemukakan hal serupa dijelaskannya sebagai berikut:

Kayaknya tidak ada strukturnya, yang selalu melaksanakan kegiatan pelatihan kan kepala madrasah atau wakilnya, paling kalau ada guru yang baru dikirim dari pelatihan yang diadakan oleh dinas, maka kadang guru tersebut di persilahkan untuk menyebarluaskan ilmu yang didapatnya

Dari wawancara tersebut jelas bahwa dalam mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini tidak ada dibentuk secara khusus tim pelaksana, akan tetapi hanya ditunjuk saja seperti wakil kepala madrasah, dan juga guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik dipersilahkan untuk menjadi pengisi materi dalam pelatihan, karena hal tersebut merupakan

penyebarluasan ilmu yang didapat dari pelatihan yang diadakan oleh pihak dinas misalnya.

Kepala madrasah tidak membuat struktur secara khusus dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru akan tetapi kepala madrasah menunjuk WKM sebagai orang yang membantu kegiatan tersebut, hal ini diungkapkan pada wawancara yang telah dilakukan mengenai orang yang dilibatkan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau yang bapak tunjuk tidak ada secara khusus kecuali WKM, ya karena itu tadi, hanya dialah yang banyak waktu luangnya untuk membantu saya untuk hal urusan madrasah. Jika untuk pelaksanaannya tidak ada yang bapak tunjuk, akan tetapi dalam pelaksanaannya nanti semua guru senior terus berkerjasama untuk meningkatkan guru-guru yang ada di madrasah ini.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa kepala madrasah hanya menunjuk WKM sebagai orang yang membantu dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru karena kepala madrasah beranggapan waktu luang WKM lebih banyak dibandingkan guru, dan memang itu merupakan tugas dari WKM, akan tetapi dalam pelaksanaannya nanti diharapkan oleh kepala madrasah untuk bekerjasama untuk meningkatkan guru-guru di madrasah ini. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama beberapa orang guru dalam satu kesempatan wawancara dijelaskan sebagai berikut:

Menurut saya, kepala seolah menunjuk mereka karena kepala madrasah percaya bahwa mereka mampu melaksanakan tugas yang diberikan olehnya dengan baik dalam rangka pengembangan kompetensi guru ini.

Karena, mereka memiliki pengetahuan dalam hal tersebut, menurut saya, kepala madrasah menunjuk mereka karena selain memiliki waktu luang yang banyak, mereka juga memiliki kompetensi di bidang tersebut.

Berkenaan dengan hal tersebut wakil kepala madrasah juga menyebutkan hal yang senada dalam wawancaranya dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau yang kepala madrasah tunjuk tidak ada, tapi yang di ajak untuk mendiskusikan hal tersebut ada, ya wakaseknyalah seperti bapak ini.

Hal tersebut diatas juga didukung dengan hasil wawancara bersama guru lainnya juga mengenai penunjukkan wakil kepala madrasah sebagai pelaksanaan dari pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Paling wakil-wakilnya saja, itupun karena memang mereka memiliki tanggung jawab juga dalam hal pengembangan kompetensi guru yang ada dimadrasah ini.

Dari seluruh penjelasan dan wawancara mengenai pengorganisasian kegiatan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diketahui bahwa kepala madrasah tidak ada membentuk secara khusus tim pelaksana, akan tetapi hanya ditunjuk saja seperti wakil kepala madrasah, dan juga guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik dipersilahkan untuk menjadi pengisi materi dalam pelatihan, hal ini dikarenakan kepala madrasah beranggapan waktu luang WKM lebih banyak dibandingkan guru, dan memang itu merupakan tugas dari WKM, akan tetapi dalam pelaksanaannya nanti diharapkan oleh kepala madrasah untuk berkerjasama untuk meningkatkan guru-guru di madrasah ini.

3. Pelaksanaan Rencana Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

Fungsi pergerakan merupakan gerak pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya. Penekanan dari fungsi pergerakan proyek adalah penciptaan kerjasama antara anggota-anggota kelompok serta pada peningkatan semangat kerja keseluruhan anggota untuk tercapainya tujuan organisasi. Penggerakan atau actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi actuating artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki

secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. Actuating adalah Pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Seperti : Leadership (pimpinan), perintah, komunikasi dan conseling (nasehat).

Pelaksanaan pengembangan kompetensi di madrasah ini sudah berjalan dengan baik, ada beberapa program yang sudah berjalan seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancaranya mengenai program pengembangan kompetensi guru yang telah berjalan dijelaskannya sebagai berikut:

Untuk saat ini program pengembangan kompetensi yang berjalan sesuai yang bapak sebutkan tadi . ya seperti workshop, pengiriman-pengiriman guru, pelatihan dsb, ada juga outbond guru-guru dan lain-lain. hal serupa juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengenai program yang telah berjalan sebagai berikut: “Untuk saat ini ya seperti workshop, pengiriman-pengiriman guru, pelatihan dan sebagainya, ada juga outbond guru-guru dan lain-lain.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa ada beberapa program pengembangan kompetensi guru yang telah berjalan sesuai perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya seperti workshop, pelatihan, dan sebagainya, ada juga outbond untuk guru-guru, hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama guru yang telah mengemukakan beberapa program yang telah dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Yang biasanya dilaksnakan dimadrasah ini itu pelatihan yang dilakukan pada setiap awal semester, workshop disetiap bulan, dan kadang-kadang ada juga outbond untuk guru.

Hal senada juga diungkapkan oleh guru lainnya dijelaskannya sebagai berikut:

Di madrasah ini beberapa program sudah dilaksanakan, seperti pelatihan, workshop dan lain-lain.

Dari wawancara tersebut sudah jelas bahwa kegiatan yang sudah terlaksana dalam pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diantaranya yaitu pelatihan yang dilakukan pada setiap awal semester, workshop disetiap bulan, dan kadang-kadang ada juga outbond.

Mengenai waktu pelaksanaan dari setiap kegiatan pengembangan guru tersebut kepala madrasah juga mengemukakan mengenai hal tersebut dalam wawancaranya dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau yang sudah bapak lakukan itu pada akhir bulan selalu bapak lakukan. Program rutin pasti diakhir semester ada workshop, untuk penyusunan program pembelajaran, ada juga program misalnya pelatihan PTK. Nanti juga ada outbond guru, kita juga mengirim guru-guru untuk ikut workshop atau penataran yang diadakan oleh dinas. Tentu untuk meningkatkan kompetensi.

Hal senada juga dikemukakan oleh wakil kepala madrasah mengenai waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan di madrasah ini yaitu dijelaskannya sebagai berikut:

Untuk workshop biasanya dilakukan setiap akhir bulan, untuk merefres guru-guru disini, dan pelatihan RPP itu biasanya dilakukan di awal semester, Untuk yang pengiriman guru-guru itu tergantung pihak yang menyelenggarakan kegiatan tersebut, yang penting kalau ada undangan untuk mengirim guru maka kami selalu mengirim untuk mengikuti kegiatan itu.

Dari wawancara diatas diketahui bahwa waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini waktunya berkala, workshop itu biasanya dilakukan di setiap akhir bulan, dan pelatihan-pelatihan itu biasanya dilakukan pada awal semester, dan untuk pengiriman guru-guru pada pelatihan itu tergantung pihak terkait dalam pelaksanaannya. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan beberapa orang guru yang mengemukakan mengenai hal tersebut dalam wawancara yang telah dilakukan dijelaskannya sebagai berikut:

Workshop tiap akhir bulan, dan kalau pelatihan RPP itu awal semester pelajaran.

Biasanya kegiatan tersebut dilakukan pada awal semester seperti pelatihan RPP, untuk workshop biasanya akhir bulan.

Waktu penyelenggaraan kegiatan pengembangan tersebut dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Seperti kegiatan pelatihan yang diselenggarakan madrasah sebelumnya dilakukan pada awal semester baru. Sedangkan untuk kegiatan workshop disini rutin dilakukan yakni setiap akhir bulan. Dan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga lain itu

tergantung pada lembaga tersebut, kepala madrasah yang akan menunjuk kami untuk ikut dalam kegiatan tersebut.

Dari beberapa wawancara di atas mengenai waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi guru yaitu: workshop itu biasanya dilakukan di setiap akhir bulan, dan pelatihan-pelatihan itu biasanya dilakukan pada awal semester, dan untuk pengiriman guru-guru pada pelatihan itu tergantung pihak terkait dalam pelaksanaannya.

Di madrasah ini kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi guru tersebut dilakukan di beberapa tempat seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancaranya mengenai tempat pelaksanaan pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Untuk pengembangan kompetensi seperti workshop dan pelatihan biasanya dilakukan di ruang guru pernah juga dilakukan dikelas. Tapi kalau outbond itu ya keluar madrasahlah pula.

Hal senada juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengenai tempat dilaksanakannya program pengembangan kompetensi guru sebagai berikut:

Kalau untuk workshop, pelatihan RPP itu biasanya dilakukan di Ruang guru, kalau untuk yang dikirim itu ya tergantung yang mengadakan acaranya pula pak, kalau dari dinas biasanya dimadrasah yang ditunjuk untuk menjadi panitianya.

Dari beberapa wawancara mengenai tempat pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diketahui bahwa Ruang guru merupakan sentral kegiatan, karena Ruang guru dapat menampung semua guru, jadi di Ruang guru adalah tempat yang strategis untuk melakukan pelatihan, akan tetapi jika pelatihan yang melakukan pihak luar yang mengundang guru maka tentunya tempat pelaksanaannya di tempat penyelenggara masing-masing. Hal ini di dukung dengan hasil observasi mengenai tempat pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli memang dilaksanakan pada kelas untuk pelatihan yang mereka buat.

Dalam pelaksanaannya pengembangan kompetensi guru hanya berpusat pada pimpinan saja seperti kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara yang dilakukan sebelumnya mengenai orang-orang yang dominan melakukan pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Ya tentunya saya, karena itu memang tugas saya selaku kepala madrasah untuk membimbing guru-guru yang mengajar dimadrasah ini. Jika saya tidak di tempat maka wakil saya yang memegang kendali kegiatan tersebut. Kalau guru yang senior membimbing guru junior itu hanya jika dimintai pertolongan oleh junior saja.

Hal senada juga dikemukakan oleh wakil kepala madrasah dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau dibilang yang dominan ya tentunya kepala madrasah, akan tetapi itu juga bukan semua kegiatan itu di hendel oleh kepala madrasah, kadang memang wakil kepala madrasah juga memimpin kegiatan itu, seperti pelatihan RPP itu kadang-kadang saya juga ikut menjadi pematerynya.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa yang sangat dominan melakukan pengembangan kompetensi guru adalah kepala madrasah dan diikuti wakil kepala madrasah urutan selanjutnya, hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama guru dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai orang yang dominan melakukan kegiatan tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Yang paling utama tentu saja kepala madrasah dan didukung oleh wakil kepala madrasah dan semua jajaran yang ada di madrasah tersebut karena kegiatan tersebut tidak akan dapat terlaksana dengan baik tanpa kerjasama yang baik dari tim yang ada.

Dengan demikian dari wawancara yang ada diatas baik dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah maupun wawancara dengan guru dapat disimpulkan bahwa yang sangat dominan dalam melakukan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli adalah kepala Madrasah, kemudia Wakil Kepala madrasah, hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memang sangat menginginkan guru-guru yang mereka pimpin memiliki kompetensi yang berkembang dan dapat memajukan madrasah ini, hal

ini didukung dengan hasil observasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ketika pelaksanaan pengembangan kompetensi guru dengan bentuk pelatihan yang memimpin kegiatan tersebut adalah kepala madrasah.

Hal ini direspon dengan baik oleh para guru yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai respon guru terhadap kegiatan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Ya mereka menerima apa yang saya sarankan dan saya perintahkan. Dan untuk sekarang Alhamdulillah guru-gurunya banyak guru yang kehadirannya penuh dan menghukum siswa juga tidak terlalu lagi. Jadi ininya guru-guru sangat merespon pengembangan kompetensi saya dengan baik.

Hal serupa diungkapkan oleh wakil kepala madrasah dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai respon guru terhadap kegiatan yang dilakukan madrasah dijelaskan sebagai berikut:

Sejauh yang saya ketahui mereka merespon baik kegiatan yang terus dilakukan oleh kepala madrasah, terlepas mereka itu terpaksa atau tidak nya, tapi menurut bapak mereka tidak terpaksa, karena sebagian guru malah sangat senang dengan adanya kegiatan ini, malah kadang mereka yang mengingatkan mengenai pelaksanaan kegiatan pelatihan itu, sangking antusiasnya.

Dari wawancara kepala madrasah dan wakilnya diatas diketahui bahwa respon yang baik telah ditunjukkan oleh guru-guru terhadap kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi guru, hal ini diterima dengan baik, bahkan ada beberapa guru yang sangat mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pihak madrasah. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama guru mengenai respon mereka para guru terhadap kegiatan yang dilakukan madrasah dijelaskannya sebagai berikut;

Kalau menurut saya pribadi kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh madrasah sangat bermanfaat buat saya juga rekan-rekan saya mengajar, karena banyak pelajaran yang didapat setiap kegiatan, bukan hanya pelajaran yang dapat meningkatkan kompetensi kami, akan tetapi menjaga silaturahmi juga itu sangat bagus.

Guru lain juga mengemukakan hal serupa dijelaskannya sebagai berikut:

Itu sangat bagus dan bermanfaat, setiap pelaksanaan kegiatan tentunya mempunyai hal yang positif, apalagi pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas guru-guru disini.

Untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini kepala madrasah memiliki strategi cukup baik seperti yang diungkapkan pada wawancara sebelumnya mengenai strategi yang dilakukan untuk mengembangkan dan mempertahankan kompetensi yang telah mereka miliki dijelaskannya sebagai berikut:

Misalnya mulai dari guru, PNS dan Sertifikasi harus 6 hari kerja mulai jam 7 sampai jam 2 mengajar dan tidak mengajar, aturannya seperti itu, maka saya terapkan juga seperti itu. Ini untuk memanager guru supaya kegiatan guru memang di madrasah. Dan yang kedua juga selalu mengadakan komunikasi, bentuknya rapat rutin. Mulai dari staf, wali kelas, tim-tim itu kita selalu ada rapat rutin untuk evaluasi untuk program kegiatan berikutnya. Kemudian yang ketiga juga komunikasi dalam bentuk briefing, pada saat pagi atau upacara, atau pada saat UP awal itu kita briefing komunikasi hal-hal yang perlu disampaikan, hal yang perlu dikomitmenkan bareng dsb. Kemudian ada rapat kerja, kemarin sudah selesai sabtu ahad kemarin. Dan ada rapat kerja madrasah dan ada rapat kerja pimpinan, baru nanti akan dibentuk program, RKS namanya. RKS nantinya akan diimplementasikan, oleh tim-tim pelaksana. Seperti itu yang sudah kita lakukan, dan akan kita lakukan. Dan untuk mempertahankan kompetensi mereka Pertama ada reward, terutama bagi yang berprestasi. Guru yang berprestasi kedepan kita kembangkan terus supaya semangat, ya minimal disebut ada SK. Ada prestasi apa gitu, siswa juga begitu. Ada pembebasan SPP yang juara paralel, juara kelas, juara bidang studi masing-masing kelas nanti disertifikat.

Hal diatas juga dikemukakan oleh wakil kepala madrasah dalam wawancara yang telah dilakukan sebelumnya mengenai strategi meningkatkan dan mempertahankan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dijelaskannya sebagai berikut:

Dimadrasah ini contohnya demi meningkatkan kompetensi guru, jika guru yang PNS maka madrasah mewajibkan mereka hadir setiap hari mulai dari jam 7 pagi sampai jam 2, baik itu ada jam atau tidak, hal ini dilakukan oleh madrasah supaya guru bukan hanya sekedar mengajar saja, tetapi membangun kebersamaan juga. Kemudian untuk memperlancar

komunikasi antar satu dengan lainnya seperti kegiatan rutin madrasah, seperti rapat bulanan dll. Kemudian yang ketiga juga komunikasi dalam bentuk brifing, pada saat pagi atau upacara. Dan strategi untuk mempertahankan kompetensi guru tersebut biasanya yang berprestasi itu diberikan reword dan sekali-kali diberi kesempatan untuk memimpin rekan-rekan untuk membina dalam pembuatan RPP dan lain-lain.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa kepala madrasah memiliki strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, diantaranya yaitu mewajibkan guru PNS agar berada di madrasah setiap hari kerja mulai pukul 7 pagi hingga pukul 2 siang walaupun guru tersebut tidak ada jam mengajar, hal ini dilakukan kepala madrasah agar guru-guru di madrasah ini dunianya ya dunia madrasah, dan juga supaya silaturahmi antar guru dan pimpinan juga semakin erat bukan hanya datang masuk kelas kemudian pulang. Dan strategi untuk mempertahankan kompetensi guru kepala madrasah memberikan reword kepada guru yang berprestasi, hal ini dilakukan untuk memacu guru-guru yang lain untuk berprestasi juga, bukan hanya pada guru saja, akan tetapi siswa yang berprestasi juga diberikan reword kepada mereka.

Dari seluruh wawancara dan informasi yang didapat mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli bahwa kegiatan yang sudah terlaksana dalam pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diantaranya yaitu pelatihan yang dilakukan pada setiap awal semester, workshop setiap bulan, dan kadang-kadang ada juga outbond. Mengenai waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi guru yaitu: workshop itu biasanya dilakukan di setiap akhir bulan, dan pelatihan-pelatihan itu biasanya dilakukan pada awal semester, dan untuk pengiriman guru-guru pada pelatihan itu tergantung pihak terkait dalam pelaksanaannya, tempat pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diketahui bahwa Ruang guru merupakan sentral kegiatan, karena Ruang guru dapat menampung semua guru, jadi diruang guru adalah tempat yang strategis untuk melakukan pelatihan, akan tetapi jika pelatihan yang melakukan pihak luar yang mengundang kita maka

tentunya tempat pelaksanaannya ditempat penyelenggara masing-masing. Dalam pengembangan ini yang sangat dominan adalah kepala Madrasah, kemudian Wakil Kepala madrasah, hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memang sangat menginginkan guru-guru yang mereka pimpin memiliki kompetensi yang berkembang dan dapat memajukan madrasah, hal ini direspon dengan baik oleh guru-guru terhadap kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi guru, hal ini diterima dengan baik, bahkan ada beberapa guru yang sangat mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pihak madrasah, kepala madrasah juga memiliki strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, diantaranya yaitu mewajibkan guru PNS agar berada di madrasah setiap hari kerja mulai pukul 7 pagi hingga pukul 2 siang walaupun guru tersebut tidak ada jam mengajar, hal ini dilakukan kepala madrasah agar guru-guru di madrasah ini dunianya ya dunia madrasah, dan juga supaya silaturahmi antar guru dan pimpinan juga semakin erat bukan hanya datang masuk kelas kemudian pulang. Dan strategi untuk mempertahankan kompetensi guru kepala madrasah memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi, hal ini dilakukan untuk memacu guru-guru yang lain untuk berprestasi juga, bukan hanya pada guru saja, akan tetapi murid yang berprestasi juga diberikan *reward* kepada mereka.

4. Pengawasan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

Pelaksanaan pengawasan sejatinya dilaksanakan sebagai bentuk proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, selain itu juga, aktivitas ini diharapkan mampu mengawasi kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam berbagai hal sehingga benar-benar tujuan organisasi dapat tercapai.

Di madrasah ini dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah sendiri, dalam setiap kegiatan yang dilakukan maka kepala madrasah terus memperhatikan bagaimana berjalannya

kegiatan itu dengan baik, sehingga tujuan yang diinginkan akan tercapai dengan maksimal. Bukan hanya pengawasan yang dilakukan kepala madrasah, akan tetapi pengevaluasian juga dilakukan demi memperbaiki kegiatan selanjutnya yang akan dilaksanakan, hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai pengevaluasi yang dilakukan dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau evaluasinya tentunya ada, seperti mengadakan komunikasi, bentuknya rapat rutin. Mulai dari staf, wali kelas, guru, tim-tim itu kita selalu ada rapat rutin untuk evaluasi untuk program kegiatan –kegiatan sebelumnya untuk diperbaiki pada kegiatan berikutnya

Hal senada juga diungkapkan oleh guru lain dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai pengevaluasian yang dilakukan kepala madrasah dijelaskannya sebagai berikut:

Iya, dalam rapat setelah kegiatan dilaksanakan, kepala madrasah akan meriview kembali kegiatan tersebut secara singkat dan meminta pendapat kami tentang kegiatan yang telah diselenggarakan.

Tentu saja dilakukan, biasanya untuk kegiatan evaluasi tersebut dilakukan dalam rapat yang di adakan oleh kepala madrasah, tujuannya untuk mengetahui sejauh mana guru telah memahami konsep yang telah dipaparkan pada workshop dan pelatihan-pelatihan yang telah diselenggarakan.

Dari beberapa wawancara diatas diketahui bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli tidak hanya melakukan kegiatan begitu saja, dalam pelaksanaanya kepala madrasah terus mengawasi kegiatan tersebut agar berjalan dengan baik dan akan menghasilkan hal yang baik pula, dan setelah kegiatan itu selesai kepala madrasah juga melakukan pengevaluasian terhadap kegiatan tersebut yang biasanya dilakukan pada rapat rutin yang mereview kegiatan sebelumnya dan menganalisis untuk kegiatan selanjutnya, hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara mengenai bagaimana pengevaluasian yang dilakukan dijelaskannya sebagai berikut:

Nah untuk evaluasi kinerja guru itu nanti ada PKG, yang standarnya ada formatif ada sumatif. Itu dilakukan oleh guru senior yang memang punya sertifikat, itu pelatihan LPMP ada sertifikat untuk penilaian guru. Itu

berkala tiap semester, minimal dua kali yakni evaluasi formatif dan sumatif.

Untuk mengevaluasi pembelajaran atau kinerja guru kepala madrasah selalu menyertakan gurunya dalam pelatihan untuk penilaian guru, salah seorang juga mengemukakan hal yang senada mengenai pengevaluasi yang dilakukan dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau itu saya kurang tahu, tapi setiap pertemuan rutin, pasti kepala madrasah selalu mengingatkan kegiatan sebelumnya, supaya untuk kegiatan selanjutnya lebih baik lagi. Mungkin itu lah evaluasinya pak

Hal senada juga diungkapkan oleh guru lainnya dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai pengevaluasian kepala madrasah terhadap kegaitan yang telah dilakukan dijelaskannya sebagai berikut:

Menurut saya evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan disini itu paling hanya membahas kegiatan yang telah dilakukan pada rapat bulanan, nah disitulah perbaikan akan direncanakan untuk kegiatan selanjutnya.

Dari wawancara diatas diketahui bahwa pengevaluasian yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap kegiatan yang telah dilakukan yaitu dengan cara mereview kegiatan sebelumnya dan meminta pendapat para guru terhadap kegiatan tersebut, sehingga masukan-masukan akan banyak untuk memperbaiki kegiatan pengembangan kompetensi guru untuk selanjutnya, dan dapat memberi sumbangsi yang positif bagi pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli. Berkenaan dengan hal tersebut kepala madrasah juga mengemukakan hal yang serupa dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai hasil dari kegiatan pengembangan kompetensi guru dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau saya perhatikan selama ini ya Alhamdulillah guru-guru disini bisa dibimbing dengan tekun, dan mau berubah, walupun perlahan perubahannya tentunya pasti ada. Karena jika guru terus dibina, diperhatikan maka merekapun akan segan dan menjalankan kegiatan PBMnya dengan baik. Karena terus diarahkan mereka pun akan semakin mengerti tugasnya sebagai pendidik.

Hal senada juga diutarakan oleh guru lain mengenai hal tersebut dalam wawancara yang telah dilakukan dijelaskannya sebagai berikut:

Alhamdulillah kegiatan yang dilakukan madrasah dalam pengembangan kompetensi kami ini sangat positif dan saya yakin bahwa dengan kegiatan ini efektivitas madrasah kami dapat meningkat, karena di dukung oleh semua pihak yang ada di madrasah ini.

Dari wawancara-wawancara diatas diketahui bahwa kegiatan pengembangan kompetensi guru yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli sangat bermanfaat bagi pengembangan kompetensi guru, Karena jika guru terus dibina, diperhatikan maka merekapun akan segan dan menjalankan kegiatan PBMnya dengan baik. Karena terus diarahkan mereka pun akan semakin mengerti tugasnya sebagai pendidik.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli tentunya tidak berjalan dengan lancar, ada juga faktor penghambat terlaksananya kegiatan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, hal ini diungkapkan oleh Wakil kepala madrasah dalam wawancara yang dilakukan sebelumnya mengenai hal serupa dijelaskannya sebagai berikut:

Yang pertama mengenai waktu, sebelumnya saya sebutkan kalau guru itu sangat padat kegiatannya, jadi jika dikirim untuk mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan gitu maka terbentur dengan jadwal mengajarnya, yang kedua masalah finansial, misalnya dalam melakukan kegiatan yang menguras waktu mereka melewati jam yang seharusnya tentunya memerlukan komsumsi yang lebih, hal ini juga menjadi kendala, walaupun bisa diatasi.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara bersama salah seorang guru mengenai hal tersebut dijelaskannya sebagai berikut:

Kalau bagi kami hambatan yang paling mengganggu itu biasanya jika kepala madrasah mengirim kami keluar untuk mengikuti kegiatan diluar sedangkan kami memiliki jam yang harus dipenuhi, kendala waktulah, kalau yang dilakukan dimadrasah itu biasanya dilakukan setelah pulang madrasah.

Hal senada juga diungkapkan oleh guru yang lainnya dalam wawancara yang telah dilakukan dijelaskannya sebagai berikut:

Hambatan secara khusus menurut saya tidak ada, akan tetapi jika kita dikirim untuk mengikuti kegiatan diluar madrasah maka tentunya memerlukan waktu yang panjang dan meninggalkan murid di kelas, dan

masalah biaya, memang madrasah juga memberi uang transport untuk itu, akan tetapi seringkali biaya yang tak terduga lebih banyak.

Dari wawancara diatas diketahui bahwa faktor penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru yaitu mengenai waktu pelaksanaan yang selalu berbenturan dengan pembelajaran, seperti kegaitan pelatihan yang diadakan oleh dinas, tentunya di hari kerja dan ketika guru-guru sedang belajar, tentunya hal itu mengganggu aktifitas pembelajaran, akan tetapi madrasah telah memberikan solusi untuk mengatasi hal tersebut seperti yang ungkapkan oleh wakil kepala madrasah dalam wawancara yang telah dilakukan sebelumnya dijelaskannya sebagai berikut:

Untuk masalah jam mengajar yang ditinggal kami menggunakan guru piket, walau tidak semaksimal yang kita harapkan, atau jika guru tersebut mempunyai penganti untuk mengajar dikelasnya kami juga mengizinkan asalkan memenuhi kriteria, seperti S1. Untuk masalah finansial, kami harus menyisihkan uang lebih dari dana BOS untuk kegiatan-kegiatan dalam pengembangan kompetensi guru.

Dari seluruh rangkai wawancara yang telah dibahas di atas mengenai pengawasan dan pengevaluasian pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di madrasah ini dapat diketahui bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli tidak hanya melakukan kegiatan begitu saja, dalam pelaksanaanya kepala madrasah terus mengawasi kegiatan tersebut agar berjalan dengan baik dan akan menghasilkan hal yang baik pula, dan setelah kegiatan itu selesai kepala madrasah juga melakukan pengevaluasian terhadap kegiatan tersebut yang biasanya dilakukan pada rapat rutin yang mereview kegiatan sebelumnya dan menganalisis untuk kegiatan selanjutnya, kegiatan pengembangan kompetensi guru yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli sangat bermanfaat bagi pengembangan kompetensi guru, Karena jika guru terus dibina, diperhatikan maka mereka pun akan segan dan menjalankan kegiatan PBMnya dengan baik. Karena terus diarahkan mereka pun akan semakin mengerti tugasnya sebagai pendidik. Faktor penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru yaitu mengenai waktu pelaksanaan yang selalu berbenturan dengan pembelajaran, seperti kegaitan pelatihan yang

diadakan oleh dinas, tentunya di hari kerja dan ketika guru-guru sedang belajar, tentunya hal itu mengganggu aktifitas pembelajaran dan untuk mengetahui faktor penghambat tersebut pihak madrasah menyiapkan guru piket, walau tidak semaksimal yang kita harapkan, atau jika guru tersebut mempunyai penganti untuk mengajar dikelasnya kami juga mengizinkan asalkan memenuhi kriteria, seperti S1.

C. Pembahasan Penelitian

Hasil analisis penelitian ini diarahkan pada upaya menganalisis paparan penelitian untuk mengungkapkan hasil temuan penelitian yang berpedoman kepada fokus penelitian yang ada pada bab I. Berdasarkan paparan penelitian di atas, temuan yang dapat dikemukakan dalam kaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli sebagai berikut:

Temuan pertama mengenai perencanaan pengembangan kompetensi guru MIN Medan dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah di madrasah ini dalam mengembangkan kompetensi guru melalui perencanaan terlebih dahulu, walaupun perencanaannya hanya dengan rapat internal saja dengan wakil kepala madrasah dan tidak melibatkan para guru dalam perencanaan tersebut, hal itu dikarenakan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah tidak ingin mengganggu kegiatan belajar mengajar jika melibatkan para guru, dalam perencanaan yang dilakukan acuan yang digunakan adalah perencanaan yang tahun sebelumnya, karena perencanaan yang dibuat biasanya tidak jauh berbeda dengan perencanaan sebelumnya, dan cara yang digunakan yaitu mengumpulkan seluruh program yang disarankan dan kemudian diseleksi jika sesuai maka akan disimpan sebagai perencanaan yang akan dilaksanakan akan tetapi jika tidak sesuai atau tidak diterima maka akan dicoret. Program yang direncanakan diantaranya yaitu workshop, pelatihan, outbond dan juga memang diprogram juga jika ada pelatihan dari pihak luar maka madrasah akan mengirim guru untuk mengikuti kegiatan tersebut, karena hal tersebut juga untuk mengembangkan kompetensi guru.

Pada madrasah ini sebelum melakukan kegiatan mereka melakukan perencanaan, hal ini sangat baik karena menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan rencana sebagai berikut: *Plans are documents that outline how goals are going to be met and they typically describe resource allocations, schedules, and other necessary action to accomplish the goals.*¹⁰⁴ Sementara menurut Robert Kreitner *A plan is specific, documented intention consisting of an objective and action statement. The objective portion is the end, and the action statement represents the means to that end. Stated another way, objectives give management targets.*¹⁰⁵

Semua kegiatan dan tindakan manajerial disesuaikan dengan rencana. Rencana merupakan hasil dari perencanaan. Perencanaan yang baik akan dapat mengeliminasi risiko kegagalan. Rencana menentukan ke mana organisasi dan kegiatan-kegiatannya akan diarahkan. Ini berarti bahwa maksud dari tiap rencana dan semua rencana-rencana turunan (*derivative plans*) adalah membantu pencapaian tujuan organisasi.¹⁰⁶ Dengan demikian dengan perencanaan yang dilakukan oleh MIN Medan dalam mengembangkan kompetensi guru tersebut sangat baik, karena dengan perencanaan ini kegiatan yang akan dilakukan memiliki panduan yang jelas mengenai apa usaha yang akan dilakukan nantinya, program-program apa saja yang direncanakan.

Perencanaan yang dilakukan di madrasah ini sudah cukup baik, dengan cara mengumpulkan beberapa program kemudian melakukan penyeleksian terhadap program yang telah terkumpul dengan cara membahas satu per satu program tersebut. Akan tetapi ada hal yang seharusnya dilakukan oleh madrasah yaitu melibatkan guru dalam perencanaan tersebut, karena perencanaan yang baik harusnya melibatkan semua unsur yang terlibat. Hal ini didukung pendapat Mondy & Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses

¹⁰⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, h. 160

¹⁰⁵ Robert Kreitner, *Management Tenth Edition* (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 158

¹⁰⁶ Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Management: A Global Perspective* (McGraw-Hill, Inc., 1993), h. 120

menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.¹⁰⁷, jadi seharusnya melibatkan semua lini dalam perencanaan tersebut, walaupun tidak semua guru dilibatkan dalam perencanaan tersebut, minimal atau setidaknya ada guru sebagai perwakilan yang mengikuti kegiatan perencanaan pengembangan kompetensi guru.

Temuan kedua mengenai pengorganisasian kegiatan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diketahui bahwa kepala madrasah tidak ada membentuk secara khusus tim pelaksanaan, akan tetapi hanya ditunjuk saja seperti wakil kepala madrasah, dan juga guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik dipersilahkan untuk menjadi pengisi materi dalam pelatihan, hal ini dikarenakan kepala madrasah beranggapan waktu luang WKM lebih banyak dibandingkan guru, dan memang itu merupakan tugas dari WKM, akan tetapi dalam pelaksanaannya nanti diharapkan oleh kepala madrasah untuk bekerjasama untuk meningkatkan guru-guru di madrasah ini.

Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dalam pengembangan kompetensi guru telah melakukan perencanaan dengan Wakil Kepala Madrasah, hal ini tentunya hal yang baik, akan tetapi hal yang belum baik dalam pengembangan kompetensi guru yang dilakukan oleh Kepala madrasah adalah tidak dibentuknya struktur khusus untuk menjalankan kegiatan pengembangan kompetensi guru, dalam teori pengorganisasian yang diungkapkan oleh Cetro, dalam pengertian terminologisnya, pengorganisasian diartikan sebagai proses dimana ditetapkan penggunaan teratur semua sumber-sumber daya yang di dalam sistem manajemen yang ada.¹⁰⁸ Penggunaan tersebut menekankan pencapaian sasaran-sasaran sistem manajemen yang bersangkutan, dan ia bukan

¹⁰⁷ R.W Mondy, and Premaux, S. R. *Management* (New Jersey : Prentice Hall, 1995), h. 138.

¹⁰⁸ Samuel C. Cetro, *Modern Management* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1994), lihat juga J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 23

saja membantu membuat sasaran-sasaran menjadi jelas, tetapi ia menjelaskan pula sumber-sumber daya macam apa yang akan digunakan untuk mencapainya. Sejalan dengan pendapat di atas, Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁰⁹ Dengan demikian pengorganisasian yang dilakukan oleh madrasah hanya pada tahap menunjuk WKM saja, akan tetapi tidak membentuk hubungan yang jelas, seperti struktur yang akan memperjelas status tugas dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan sebelumnya.

Temuan ketiga mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli bahwa kegiatan yang sudah terlaksana dalam pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diantaranya yaitu pelatihan yang dilakukan pada setiap awal semester, workshop disetiap bulan, dan kadang-kadang ada juga outbond. Mengenai waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi guru yaitu: workshop itu biasanya dilakukan di setiap akhir bulan, dan pelatihan-pelatihan itu biasanya dilakukan pada awal semester, dan untuk pengiriman guru-guru pada pelatihan itu tergantung pihak terkait dalam pelaksanaannya, tempat pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini diketahui bahwa Ruang guru merupakan sentral kegiatan, karena Ruang guru dapat menampung semua guru, jadi di Ruang guru adalah tempat yang strategis untuk melakukan pelatihan, akan tetapi jika pelatihan yang melakukan pihak luar yang mengundang kita maka tentunya tempat pelaksanaannya di tempat penyelenggara masing-masing.

Dalam pengembangan ini yang sangat dominan adalah kepala Madrasah, kemudian Wakil Kepala madrasah, hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memang sangat menginginkan guru-guru yang mereka pimpin memiliki kompetensi yang berkembang dan dapat memajukan madrasah, hal ini direspon

¹⁰⁹ George. R Terry, *Principles of Management* (Illions: Richard D. Irwin Inc, 1975) h. 194

dengan baik oleh guru-guru terhadap kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi guru, hal ini diterima dengan baik, bahkan ada beberapa guru yang sangat mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pihak madrasah, kepala madrasah juga memiliki strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli, diantaranya yaitu mewajibkan guru PNS agar berada di madrasah setiap hari kerja mulai pukul 7 pagi hingga pukul 2 siang walaupun guru tersebut tidak ada jam mengajar, hal ini dilakukan kepala madrasah agar guru-guru di madrasah ini dunianya ya dunia madrasah, dan juga supaya silaturahmi antar guru dan pimpinan juga semakin erat bukan hanya datang masuk kelas kemudian pulang. Dan strategi untuk mempertahankan kompetensi guru kepala madrasah memberikan reward kepada guru yang berprestasi, hal ini dilakukan untuk memacu guru-guru yang lain untuk berprestasi juga, bukan hanya pada guru saja, akan tetapi murid yang berprestasi juga diberikan reward kepada mereka.

Temuan keempat mengenai pengawasan dan pengevaluasian pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini dapat diketahui bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli tidak hanya melakukan kegiatan begitu saja, dalam pelaksanaannya kepala madrasah terus mengawasi kegiatan tersebut agar berjalan dengan baik dan akan menghasilkan hal yang baik pula, dan setelah kegiatan itu selesai kepala madrasah juga melakukan pengevaluasian terhadap kegiatan tersebut yang biasanya dilakukan pada rapat rutin yang mereview kegiatan sebelumnya dan menganalisis untuk kegiatan selanjutnya, kegiatan pengembangan kompetensi guru yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli sangat bermanfaat bagi pengembangan kompetensi guru, Karena jika guru terus dibina, diperhatikan maka merekapun akan segan dan menjalankan kegiatan PBMnya dengan baik. Karena terus diarahkan mereka pun akan semakin mengerti tugasnya sebagai pendidik.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru yaitu mengenai waktu pelaksanaan yang selalu berbenturan dengan pembelajaran,

seperti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh dinas, tentunya di hari kerja dan ketika guru-guru sedang belajar, tentunya hal itu mengganggu aktifitas pembelajaran dan untuk mengetahui faktor penghambat tersebut pihak madrasah menyiapkan guru piket, walau tidak semaksimal yang kita harapkan, atau jika guru tersebut mempunyai pengganti untuk mengajar dikelasnya kami juga mengizinkan asalkan memenuhi kriteria, seperti S1.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dibuat Perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah bersama Wakil Kepala Madrasah. Teknik yang digunakan dalam perencanaan pengembangan kompetensi guru ini dengan mengumpulkan seluruh program yang disarankan kemudian membahas dan mendiskusikan serta memutuskan program yang akan dilaksanakan seperti workshop, pelatihan, outbond dan memprogramkan pengiriman guru setiap pelatihan yang diadakan oleh kemenag maupun atau instansi lain.
2. Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli melalui penunjukkan beberapa orang seperti wakil kepala madrasah maupun guru yang memiliki kompetensi dan kemampuan untuk menjadi pelatih maupun narasumber dalam kegiatan pengembangan ini.
3. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli melalui kegiatan pelatihan atau wokshop yang dilakukan pada setiap awal semester dan kadang-kadang outbond.
4. Pengawasan pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli langsung ditangani oleh kepala madrasah begitu juga halnya dengan pengevaluasian.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian di atas maka dalam kaitannya dengan manajemen pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli disarankan:

1. Hendaknya kepala madrasah dalam merencanakan kegiatan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli dengan

melibatkan guru-guru dalam perencanaan tersebut agar rencana yang dibuat sesuai dengan kebutuhan para guru.

2. Hendaknya kepala madrasah membentuk Tim pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli ini, walaupun yang melaksanakan kegiatan tersebut kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah ini akan tetapi lebih baik jika membentuk Tim pelaksanaan dengan membentuk struktur yang beranggotakan guru-guru sehingga akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
3. Peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian, maka diharapkan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifah, I. (2013). *Manajemen kepala MDA dalam peningkatan kinerja guru di MDA Al-Washliyah 13 Medan*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Medan: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
- Arikunto, S. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Bangun, Wilson, *Intisari Manajemen*. Bandung : Refika Aditama, 2008
- Barret, Richard, *Vocational Bussiness: Training, Developing and Motivating People*, tt: t.p, 2003
- Barthos. Basir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara, 1990
- Cetro, Samuel C, *Modern Management*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, . 1994
- Daft Richard, *Management*. Chicago: The Dryden Press, 1988
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung, 2005, Jumanatul Ali-ART.
- Echols. John M. dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: Gramedia, Cet. XXVI, 2005
- Enggar, “*Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Dharma Putra Medan*”, skripsi, Medan: Fakultas Tarbiyah IAIN, 2011
- Gomes Faustino, Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003
- Griffin, R, *Bussiness*. New York: Prentice Hall, 2007
- Hafiduddin. Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari,ah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press, 2008
- Hall T. Douglas & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*. Scott Foresman and Company, Glenview, . 1986
- Handoko, T.H, *Manajemen, edisi ke 2*, Yogyakarta: BPFE, 2003
- Hasibuan S. P. Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000

- Hasibuan S. P. Malayu, *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- Herman, Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu, 2005
- Holt, David H, *Management: Principles and Practices*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall . 1993
- I.S.A, (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>), 2009
- Irham fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2012
- Irianti, Jusuf, *Tema-tema pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Insan Cendekia, . 1996
- Jalaluddin Al-Mahalli, Imam dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Kahfi s.d. An Nas*, Terj. Bahrum Abubakar, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010
- Juni, M.I, (<http://www.ruangihisan.net/pangertian-dan-pentingnya-fungsi.html>), . 2009
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*. New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition. 2001
- Koont, Harold and Heinz Weihrich, *Manangement: A Global Perpective*. McGraw-Hill, Inc, . 1993
- Manullang, M, *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005
- Mahmuddin, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah 1 Negeri Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal*, Medan: Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, . 2012
- Maitland, Lain, *Petunjuk Merekrut Karyawan*. Jakarta: Pustaka Banamass Pressindo, . 1995
- Marno dan Supriyatno, T, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama, . 2008
- Moleong, L.J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, . 2006
- Mondy R.W, and Premaux, S. R, *Management*. New Jersey : Prentice Hall, 1995

- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, . 2004
- Musbikin, I, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat*. Pekanbaru Riau: Zanafa Publisng, . 2013
- Nasution, M, “*Implementasi Manajemen Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Mengajar Guru di Madrasah Aliyah Al Washliyah Gedung Johor Medan*” ,Skripsi. Medan. Fakultas Tarbiyah IAIN, 2011
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung, 1983
- Pransa, D.J dan Somad, R, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, . 2014
- Rajasa, Sutan, *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Karya Utama, . 2002
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Management*. New York: Prentice Hall, . 2007
- Robbins, Stephen P, *Management: Concepts and Practices*. New Jersey: Englewood Cliffs, . 1984
- Schermerhorn, Jhon R, *Management*. Fifth Edition. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1996
- Siagian, Sondang P, *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Siagian, Sondang P, *Sistem Informasi Untuk Mengambil Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung, . 1997
- Stoner, James F. and R. Edward Freeman, *Management*. Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, . 1992
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*, Bandung: Alfabeta, . 2012
- Syafaruddin & Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media, 2013
- Terry, George. R, *Principles of Management*. Illions: Richard D. Irwin Inc, 1975
- T. Sirait. Justine, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia, 2006
- Tanhowi, Jawahir, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*. Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983
- Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005

Widjaja Tunggal, Amin, *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993

Winardi, *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Madju, 1997



Nomor : B-2151 /Kk.02.33/1/PP.00.4/12/2021
Lamp. : -
Hal : Izin Melaksanakan Penelitian

02 Desember 2021

Kepada Yth :
Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara
di
Medan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara Nomor : B-2029/PS.WD/PS.III/PP.00.9/12/2021, tanggal 01 Desember 2021, perihal mohon bantuan informasi /data untuk penelitian, maka kami berikan izin kepada Saudara yang tersebut di bawah ini :

Nama : Armansyah Zebua
NIM/NPM : 3003194116
Program Studi : Pendidikan Islam
Tempat Penelitian : Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli

Untuk melakukan Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli di wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kota Gunungsitoli, guna penyelesaian tugas akhir dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul: *"Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli"*, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Mentaati peraturan dan ketentuan yang berlaku khususnya dilokasi penelitian.
- b. Menjaga tata tertib dan norma – norma yang berlaku dalam masyarakat serta menghindarkan diri dari perbuatan tercela baik lisan maupun tulisan.
- c. Melaporkan hasil penelitian kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Gunungsitoli c.q. Kepala Seksi Pendidikan, Haji dan Bimas Islam.

Demikian disampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terimakasih.


Kepala,
Sanpuddin Daulay

Tembusan:

1. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sumatera Utara.
2. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli.

PEDOMAN WAWANCARA DALAM RANGKA PENGUMPULAN DATA

MANAJEMEN PEGEMBANGAN KOMPETENSI GURU

DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1

KOTA GUNUNGSITOLI

A. Wawawancara Dengan Kepala Madrasah

1. Kalau boleh tahu, sudah berapa lama bapak memimpin Madrasah ini? Mohon diceritakan!
2. Bagaimana proses penyusunan rencana pengembangan Kompetensi guru yang bapak lakukan di madrasah ini? Mohon dijelaskan!
3. Siapa saja yang bapak libatkan dalam penyusunan rencana kegiatan pengembangan Kompetensi guru di madrasah ini? Mohon dijelaskan!
4. Melalui kegiatan apa pengambilan keputusan untuk perencanaan Kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon di ceritakan!
5. Apa saja program yang dirumuskan dalam rangka pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon di jelaskan!
6. Apakah bapak membentuk struktur keanggotan dalam pelaksanaan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
7. Siapa saja yang bapak tunjuk sebagai anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon disebutkan!
8. Kenapa bapak menunjuk mereka sebagai anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon dijelaskan!
9. Program apa saja yang telah terlaksana dari program yang telah dirumuskan sebelumnya? Mohon disebutkan!
10. Kapan saja kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini yang bapak lakukan? Mohon disebutkan!
11. Dimana saja dilakukan kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini yang pernah lakukan?

12. Siapa saja yang dominan melakukan kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon dijelaskan!
13. Bagaimana respon para guru tentang pengembangan Kompetensi guru yang dilakukan di madrasah ini? Mohon diceritakan!
14. Apakah bapak melakukan pengevaluasian terhadap kegiatan pengembangan Kompetensi guru yang telah dilaksanakan ini? Mohon diceritakan!
15. Bagaimana pengevaluasia yang bapak lakukan dalam pengembangan Kompetensi guru ini? Mohon diceritakan!
16. Apakah kegiatan pengembangan Kompetensi guru yang dilakukan ini meningkatkan efektifitas kerja guru dan madrasah? Mohon diceritakan
17. Apa faktor penghambat dan pendukung yang bapak rasakan dalam melaksanakan kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!

B. Wawancara dengan PKM

1. Kalau boleh tahu, sudah berapa lama bapak menjadi PKM di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
2. Bagaimana proses penyusunan rencana pengembangan Kompetensi guru yang Kepala Madrasah lakukan di madrasah ini? Mohon dijelaskan!
3. Siapa saja yang dilibatkan oleh kepala madrasah dalam penyusunan rencana kegiatan pengembangan Kompetensi guru di madrasah ini? Mohon dijelaskan!
4. Mengapa mereka bapak libatkan dalam penyusunan kegiatan pengembangan Kompetensi guru? Mohon dijelaskan!
5. Melalui kegiatan apa pengambilan keputusan untuk perencanaan Kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon di ceritakan!
6. Apa saja program yang dirumuskan dalam rangka pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon di jelaskan!
7. Apakah di madrasah ini di bentuk stuktur keanggotan dalam pelaksanaan pengembangan Kompetensi guru ini? Mohon diceritakan!
8. Bagaimana proses penunjukan anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon di ceritakan!
9. Siapa saja yang ditunjuk sebagai anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di Madrasah? Mohon disebutkan!
10. Apa alasan kepala madrasah menunjuk mereka sebagai anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon dijelaskan!
11. Program apa saja yang telah terlaksana dari program yang telah dirumuskan sebelumnya? Mohon disebutkan!
12. Kapan saja kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini dilaksanakan? Mohon disebutkan!
13. Dimana saja dilakukan kegiatan pengembangan Kompetensi guru ini? Mohon dijelaskan!
14. Siapa saja yang dominan melakukan kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon dijelaksan!

15. Bagaimana respon para guru tentang pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
16. Apakah Kepala Madrasah melakukan pengevaluasian terhadap kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
17. Bagaimana pengevaluasian yang kepala madrasah lakukan dalam pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
18. Apakah kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini dapat meningkatkan efektifitas kerja guru dan madrasah? Mohon diceritakan
19. Apa factor penghambat dan pendukung yang ada dalam melaksanakan kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!

C. Wawancara dengan guru

1. Kalau boleh tahu, sudah berapa lama bapak Mengajar di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
2. Sepengetahuan bapak Bagaimana proses penyusunan rencana pengembangan Kompetensi guru yang kepala madrasah lakukan di madrasah ini? Mohon dijelaskan!
3. Apakah bapak dilibatkan dalam penyusunan rencana kegiatan pengembangan Kompetensi guru di madrasah ini? Mohon dijelaskan!
4. Apa alasan kepala madrasah melibatkan bapak dalam penyusunan kegiatan pengembangan Kompetensi guru? Mohon dijelaskan!
5. Melalui kegiatan apa pengambilan keputusan untuk perencanaan Kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon di ceritakan!
6. Apa saja program yang dirumuskan dalam rangka pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon di jelaskan!
7. Apakah di madrasah ini di bentuk stuktur keanggotan dalam pelaksanaan pengembangan Kompetensi guru ini? Mohon diceritakan!
8. Bagaimana proses penunjukan anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di ini? Mohon di ceritakan!
9. Siapa saja yang ditunjuk sebagai anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon disebutkan!
10. Apa alasan kepala madrasah menunjuk mereka sebagai anggota pelaksana pengembangan Kompetensi guru di madrasah ini? Mohon dijelaskan!
11. Program apa saja yang telah terlaksana dari program yang telah dirumuskan sebelumnya? Mohon disebutkan!
12. Kapan saja kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini dilaksanakan? Mohon disebutkan!
13. Dimana saja dilakukan kegiatan pengembangan Kompetensi guru dilaksanakan? Mohon dijelaskan!
14. Siapa saja yang dominan melakukan kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon dijelaksan!

15. Apa respon bapak atau guru-guru yang lain tentang manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
16. Apakah Kepala Madrasah melakukan pengevaluasian terhadap kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
17. Sepengetahuan bapak Bagaimana pengevaluasian yang kepala madrasah dalam pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!
18. Apakah kegiatan pengembangan Kompetensi guru yang dilakukan meningkatkan efektifitas kerja guru maupun madrasah ini? Mohon diceritakan
19. Yang bapak ketahui Apa faktor penghambat dan pendukung yang ada dalam melaksanakan kegiatan pengembangan Kompetensi guru di Madrasah ini? Mohon diceritakan!

Dokumentasi (Semua dalam Soft)

1. Foto Kegiatan Pengembangan Kompetensi guru di Madrasah
2. Beberapa Sertifikat yang diperoleh guru dalam kegiatan pelatihan, workshop dan lain-lain.
3. Evaluasi Diri Madrasah
4. Renstra Strategis Madrasah dan Rencana Operasional

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : Armansyah Zebua
NIM : 303194116
Tempat/Tgl Lahir : Gunungsitoli, 1 Juli 1975
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil
Agama : Islam
Alamat : Jl. Diponegoro No. 316 Kelurahan Ilir
Kecamatan Gunungsitoli
No Hp : 08126405065
Nama Orang Tua :
Bapak Kandung : Muhammad Natsir Zebua
Ibu Kandung : Amna Zebua
Istri : Yusnidar Zendrato
Anak : 1. Muhammad Dzulfahmi Zebua
2.-
3. -
Saudara Kandung : 1. Muslim Abdi Zebua
2. Erlina Zebua
3. Indra Suryani Zebua
Email : armanzebua65@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Negeri 070979 Gunungsitoli, berijazah Tahun 1987
2. SLTP Negeri 1 Gunungsitoli, berijazah Tahun 1991
3. SMA Negeri 1 Gunungsitoli, berijazah Tahun 1994
4. S1 Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Sibolga, berijazah tahun 2002

RIWAYAT ORGANISASI

1. Penjamin Mutu Pendidikan Bidang RA-MI PC LP Ma'arif NU Kota Gunungsitoli, tahun 2015-2020
2. Ketua PC TARBIYAH-PERTI Kota Gunungsitoli, tahun 2021-sekarang

RIWAYAT BEKERJA

1. Pegawai Honorer Madrasah Aliyah Swasta Muhammadiyah Gunungsitoli, tahun 2004-2008
2. Guru Pendidikan Agama Islam pada Madrasah Aliyah Negeri Gunungsitoli tahun 2008-2015
3. Kepala MIN Tohia di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Nias, tahun 2015-2018
4. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kota Gunungsitoli, tahun 2018-sekarang

RIWAYAT KARYA TULIS

Jurnal:

1. ...

Penelitian:

1. Pengaruh Pendidikan Islam terhadap pengangguran serta hubungannya dengan kenakalan remaja di Kelurahan Ilir Kecamatan Gunungsitoli (Skripsi)
2. Manajemen pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Gunungsitoli (Tesis)
3.(Disertasi)