

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Acuan Teori

1. Strategi Kepala Madrasah

a. Pengertian Strategi

Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Istilah strategi berasal dari bahasa latin, yakni *strategos*. Pada awalnya *strategos* merujuk pada kegiatan seorang jenderal militer yang mengombinasikan *stratos* (militer) dengan *ago* (pemimpin). Strategi ini di sini berarti sebagai kegiatan memimpin militer dalam melaksanakan tugas-tugasnya. (Umar 2016:43) Dapat disimpulkan bahwa strategi ialah suatu kegiatan individu ataupun lembaga dalam mencapai tujuannya.

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi. (Akdon 2017:4) Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seseorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin. Jadi yang dimaksud strategi dalam penulisan ini adalah suatu cara atau kiat-kiat tertentu yang diterapkan oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan dari organisasi madrasah.

Menurut David, strategi diartikan Daya lembaga, organisasi dengan skala yang besar. Strategi juga memiliki konsekuensi, multifungsi dan multidimensi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal suatu organisasi/lembaga. Sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti strategi menurut pendapat Glueck dan Jauch adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi. Dengan tantangan lingkungan direncanakan untuk memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi dikatakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan melalui

sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan menjadi harapan oleh konsumen dimasa depan. (Sedarmayanti 2014:2)

Strategi adalah kunci suksesnya dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah yang baik adalah kepala madrasah yang memiliki strategi jitu dalam memajukan madrasah. Tanpa ada strategi maka program tidak akan berjalan. Menurut David strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. (Akdon 2007:5) Maka dapat disimpulkan bahwa Strategi adalah langkah awal dan terpenting ketika pemimpin berniat memajukan madrasah. Sehebat apapun seorang pimpinan jika ia tidak memiliki strategi yang baik dan jitu maka programnya akan tak berarti. Kepemimpinan tidak hanya mengandalkan kemampuan sang pemimpin namun juga strategi sang pemimpin.

Menurut Byars (1991:13) penggunaan konsep strategi dalam organisasi bisnis, diawali dengan mengonversi tentara menjadi sumber daya. Dalam perkembangannya hingga saat ini, kata strategi sendiri dipakai untuk menerangkan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai sasaran dan misinya. Sementara menurut Steiner (dalam Nickols, 2000), kata strategi dalam manajemen merujuk pada upaya „melawan“ aksi yang dilakukan pesaing, atau memprediksi pergerakan-pergerakan yang akan dilakukannya. Dari dua pendapat tersebut, maka strategi dapat diartikan sebagai sebuah konsep yang dilakukan sebagai upaya percepatan dalam melakukan tujuan dan program yang telah dirancang.

Steiner (dalam Nickols, 2000) memberikan beberapa definisi tentang strategi yakni sebagai berikut:

- 1) *Strategy is that which top management does, that is, the great importance to the organization* (Strategi merupakan tugas manajemen dan sangat penting terhadap suatu organisasi yang memberikan arahan sebagai tujuan dan misi dalam membuat setiap keputusan);
- 2) *Strategy refers to basic directional decisions, that is, to purpose and missions* (Strategi adalah rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan-tindakan suatu organisasi);

- 3) *Strategy consist of the importance actions necessary to realize these directions* (Strategi juga mencakup tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai arahan dan misi tersebut);
- 4) *Strategy answers the question: what should the organization be doing?* (Strategi juga menjawab pertanyaan apa yang akan dilakukan?);
- 5) *Strategy answer the question: what are the ends we seek and how should we achieve them?* (Strategi juga menjawab pertanyaan apa dan bagaimana mencapainya, juga apa hasil akhir yang diinginkan).

Beberapa pengertian tersebut menunjukkan pentingnya posisi strategi sebagai kerangka kerja organisasi. Pada hakekatnya, strategi muncul karena diciptakan dengan tindakan dan keputusan manajemen untuk meraih suatu tujuan bersama. Di dalam strategi terdapat sasaran dan penerimaan dari serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi juga merupakan pola pengambilan keputusan untuk menyelaraskan tujuan organisasi yang bersumber dari visi dan misi organisasi. Setiap organisasi baik yang bersifat mencari keuntungan maupun tidak, selalu memiliki strategi dalam usaha mencapai tujuannya. Selain memperoleh keuntungan dengan kepuasan pelanggan, madrasah sebagai lembaga pendidikan perlu memikirkan cara agar dapat bertahan dalam bisnis untuk waktu yang lama. Oleh karena itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan perlu menetapkan strategi yang akan dilakukan untuk dapat bertahan dalam kegiatannya.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Sehingga konsep tentang strategi bervariasi menurut para ahli. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya perbedaan konsep mengenai strategi. (Susanto 2014:192)

Dalam hal ini strategi (*strategy*) dipahami bukan hanya sebagai “berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achive ends*) melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Sebagaimana dirumuskan oleh Chandler, strategi merupakan: “*the determination of longterms goals of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”. Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi

yang direncanakan (*intended strategy dan deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dupertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*). (Solihin 2012:64)

Agar konsep strategi dapat dilaksanakan dan menjadi acuan seluruh anggota organisasi, maka:

- 1) Setiap orang dalam organisasi harus mengerti konsep strategi dan penjabarannya sehingga dapat menyesuaikan pelaksanaan aktivitas dan perilakunya ke arah tercapainya strategi organisasi.
- 2) Proses pengambilan keputusan harus searah dengan pelaksanaan strategi.
- 3) Diperlukan adanya metode pengukuran performa yang terstruktur, menyediakan informasi untuk membantu menentukan target, pengalokasian sumber daya, menentukan atau mengubah kebijakan untuk mencapai target pelaporan.
- 4) Hasil pengukuran yang diperoleh dijadikan sebagai peringatan awal atau titik tolak untuk mengidentifikasi hal-hal pada masa mendatang. Strategi itu sendiri memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi strategi.

Seorang pimpinan dalam menerapkan suatu strategi harus menganalisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Selanjutnya seorang pimpinan harus memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana dan waktu, terakhir menciptakan umpan balik sebagai instrumen tampan bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau mungkin bahkan tidak tercapai. Kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

b. Pengertian Kepala Madrasah

Kata kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau kelompok. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dari pengertian kepala dan

madrasah tersebut, Mahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah yaitu “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana menjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.” (Wahjosumidjo 2013:83)

Menurut Syaiful Sagala kepala madrasah adalah “orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola madrasah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi madrasah secara maksimal untuk mencapai tujuan”. (Sagala 2010:88) Sedangkan menurut Mulyasa kepala madrasah yaitu “orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat, serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah”. (Mulyasa 2003:42)

Kepala madrasah merupakan yang membawahi atau mengendalikan orang banyak sebagai bawahan yang secara struktural maupun tradisional mengikuti langkah-langkah pemimpinnya dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi. Mereka yang memiliki kewenangan mengendalikan lembaga pendidikan Islam dan menentukan arah atau strategi pengelolaan serta pengembangan lembaga tersebut. Dalam pelaksanaan pendidikan, pihak lain memang terlibat tetapi kewenangan paling besar berada ditangan kepala madrasah mengingat kapasitas mereka sebagai pemimpin. Oleh karena itu posisi kepala madrasah merupakan penentu masa depan madrasah. (Qomar. 2007:286)

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang pada proses keberadaannya dapat dipilih dengan penunjukkan secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 pada Bab I Ketentuan Umum pasal 1, yang berbunyi:

“Kepala madrasah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), madrasah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), madrasah dasar luar biasa (SDLB), madrasah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/mts.) Madrasah menengah pertama luar biasa (SMPLB), madrasah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), madrasah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), madrasah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan madrasah bertaraf

internasional (SBI), atau yang tidak dikembangkan menjadi madrasah bertaraf internasional (SBI)". (Kemendikbud n.d.)

Kepala madrasah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Kepala madrasah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seorang pemimpin sekaligus menjadi guru yang diberi wewenang lebih untuk memimpin sebuah lembaga madrasah dan menentukan arah, strategi pengelolaan dan pengembangan lembaga tersebut serta merupakan pemegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

c. Tahapan-Tahapan Strategi

Kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi pendidikan harus memiliki kredibilitas yang tinggi dan mempunyai strategi-strategi kepemimpinan tertentu, hal ini sesuai dengan Mulyasa yang menerangkan bahwa untuk menjadi kepala madrasah yang profesional dan memiliki kredibilitas yang tinggi maka dibutuhkan strategi kepala madrasah di antaranya: 1) Efektivitas proses pendidikan. 2) Tumbuhnya kepemimpinan madrasah yang kuat. 3) Pengelola tenaga kependidikan yang efektif. 4) Budaya mutu. 5) *Team work* yang kompak, cerdas dan dinamis. 6) Kemandirian. 7) Partisipasi warga madrasah dan lingkungan masyarakat. 8) Transparansi manajemen dalam wacana demokrasi pendidikan 9) Kemampuan untuk berubah. 10) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. 11) Tanggap terhadap kebutuhan. 12) Akuntabilitas.

Adapun tahapan dalam menyusun strategi adalah :

1) *Formulating Strategy*

Formulating strategi mencakup penetapan visi, misi dan program yang dibangun dari hasil analisis internal dan eksternal. Analisis internal menghasilkan gambaran tentang kekuatan (*strengtenth*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun analisis eksternal menghasilkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threatment*). Kegiatan selanjutnya dalam

formulating ini adalah menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Terdapat lima langkah dalam perumusan formulasi strategi yang harus dilakukan, yaitu: 1) Penentuan misi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana madrasah seharusnya bereksistensi; 2) Assesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh madrasah; 3) assesmen organisasi (*organization assesment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya madrasah secara optimal; 4) Perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi madrasah yang ditampakkan dalam tujuan madrasah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) Penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu. (Syaiful sagala 2013:33)

Jika dilakukan pengamatan secara saksama, maka formulasi strategi yang pada dasarnya merupakan pengembangan dari fungsi *planning* dalam manajemen konvensional, pada hakikatnya adalah akumulasi dari kerja intelektual dan mental, yakni kemampuan melakukan analisis yang berdasarkan data-data yang dapat diidentifikasi dan diverifikasi, juga ketajaman daya analisa dan keberanian untuk mengambil keputusan yang diperhitungkan. Pekerjaan *formulating* yang demikian itu hanya dapat dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan *conceptual* dan *moral*.

Formulasi tersebut di dalamnya terdapat kebijakan-kebijakan yang diperhitungkan secara cermat dan akurat, yakni berbagai segi kelemahan dan kekurangannya. Untuk itu tidaklah salah, jika kegiatan *formulating*, *decision* dan *planning* tersebut membutuhkan waktu yang lama serta sumber daya yang unggul. Dalam kaitan ini, maka tidaklah salah jika dalam formulasi tersebut seseorang meminta bantuan tenaga konsultan. Di sisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja tersebut meliputi: sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan program yang akan dilaksanakan; kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memanfaatkan sumber daya manusia yang ada guna merumuskan formulasi yang efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu pendidikan lembaga yang dikelola.

2) *Implementing Strategy*

Pada dasarnya implementasi strategi merupakan tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya. Secara teoritis dan praktis, implementasi strategi

mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Di dalam implementasi strategi tersebut termasuk pula mengembangkan budaya yang mendukung strategi; menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pada usaha pemasaran; menyiapkan anggaran; mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi; dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi di dalamnya juga mencakup memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Untuk itu implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan yang tinggi dari pimpinan, manajer, karyawan dan staf.

Dengan demikian, suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan, maka tidak akan memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangat dipentingkan, memengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Semua harus memberi jawaban apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan bagian dalam strategi perusahaan, dan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan. Tantangannya adalah mendorong semua manajer dan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika diamati secara seksama tentang implementasi strategi ini erat kaitannya dengan peran dan fungsi pimpinan, manajer dan staf dan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang didasarkan pada komitmen, tanggung jawab, minat, perhatian dan motivasi yang tinggi. Yaitu para pimpinan, manajer, staf dan karyawan yang termasuk *great employer* (pegawai-pegawai yang unggul). Selain itu, *implementing strategic* ini merupakan hal yang bersifat inti dari fungsi manajemen strategik, karena di sinilah inti atau kekuatan dari sebuah manajemen, yakni pelaksanaannya yang berjalan dengan efektif dan didukung oleh sumber daya manusia yang unggul. Dalam hubungan ini manajemen strategik erat kaitannya dengan manajemen mutu terpadu yang berorientasi pada pelayanan yang memuaskan pelanggan.

3) *Evaluasi Strategy*

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Dengan evaluasi strategi seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-

kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

Dalam memetakan evaluasi strategi dibagi menjadi tiga tahapan. Tahap pertama adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dalam dokumen rencana kinerja. Tahap kedua adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progres realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dari evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja. Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer.

Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

d. Model Strategi Kepala Madrasah

Menurut Bernis, Bane dan Chin dalam Danim, mengemukakan beberapa strategi perubahan inovatif yang dapat digunakan oleh kepala madrasah yaitu *Rational Empirical Strategy*, *Normal-reeducative Strategy*, dan *Power-Coursive Strategy*. (Danim 2006:105)

1) *Rational Empirical Strategy*

Asumsi strategi ini adalah meminimalkan inovasi atau pembaharuan yang mungkin akan muncul dapat dilakukan, untuk diadopsi dan dikaitkan dengan lingkungan sekitar atau pihak yang terimbas dampak dari inovasi dan bisa memperoleh manfaat dari inovasi tersebut. Dengan demikian harus ada pembuktian dari sebuah inovasi terlebih dahulu agar dapat diterima secara rasional. Kelebihan dari strategi ini yaitu dapat digunakan untuk melakukan pembaharuan madrasah, menambah kreativitas anggota madrasah seperti: kepala madrasah, guru, dan staf, dan komponen organisasi madrasah yang lain, sedangkan kekurangannya adalah terkadang antara inovasi yang dilakukan tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan madrasah.

2) *Normal-Reeducative Strategy*

Basis asumsi strategi ini ialah bahwa keberhasilan inovasi itu jika dalam proses aplikasinya ada peningkatan yang dapat dirasakan oleh pengguna produk inovasi. Strategi yang sesuai konteks normal *reeducative* dari proses inovasi. Manajemen madrasah adalah pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung

atau tidak langsung menurut satuan waktu tertentu. Kelebihan dari strategi ini yaitu melakukan proses perbaikan pendidikan, mampu mengubah keadaan madrasah, mampu memberdayakan sumber daya manusia di madrasah, meningkatkan mutu hasil belajar anak didik, sedangkan kelemahannya yaitu aplikasi dari suatu inovasi sering kali tidak dirasakan segera dan diketahui awalnya dan tidak diketahui akhirnya.

3) *Power-Courcive Strategy*

Asumsinya berbasis berjalannya inovasi ditentukan pada pelaksanaannya. Sebagaimana sistem manajemen Negara sentralistik yang sudah menggunakan dan menerapkannya. Dikarenakan manajemen pendidikan merupakan kaitan dengan manajemen Negara pada sistem sentralistik. Kepala madrasah harus melaksanakan hal-hal baru dalam bidang manajemen sesuai dengan format dari atasan atau pimpinan. Pola kerja manajemen pendidikan dapat dibuat seragam secara nasional merupakan kelebihan strategi ini, sedangkan kekurangannya yaitu kreativitas kepala madrasah yang menyelenggarakan tugas-tugas administrasi di madrasah mati. Masih berkaitan dengan strategi perubahan pada spektrum yang lebih luas.

Kurt Almost telah mengidentifikasi tujuh strategi yang dapat dipakai. Masing-masing strategi yang disarankan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh seorang *top manager* (kepala madrasah) guna mencapai perubahan pada madrasah yang dipimpinnya. Strategi tersebut adalah *fellowship strategy, political strategy, economic strategy, academic strategy, engineering strategy, military strategy, dan confrontation strategy*.

1) Strategi Persahabatan (*Fellowship Strategy*)

Strategi ini adalah model strategi yang mengedepankan interaksi sosial. Strategi ini mudah diorganisasikan, misalnya dengan cara pergi minum kopi di cafe, pergi ke tempat-tempat pesta, atau makan malam bersama. Suasana yang disajikan itu dapat dibuat santai atau setengah resmi. Penyampaian tujuan partisipasi dapat dilakukan melalui wahana olah raga, arisan, pesta, makan malam dan lain-lain. Tujuan utama yang dimaksud misalnya dalam rangka meloloskan sebuah usulan proposal pembangunan gedung madrasah atau program akademik berskala besar. Strategi ini menekankan pada sikap sosial mampu membaca peluang dan kesempatan yang ada melalui pendekatan-pendekatan kondisi sosial. Strategi ini memiliki kelebihan yaitu dapat menghindari konflik, membuat suasana antara anggota atau personil di lingkungan madrasah merasa lebih dekat satu sama lain, dan pada menyenangkan karena adanya rasa kekeluargaan, namun rasa kedekatan sosial tersebut justru menjadi titik kelemahan dari strategi ini, besar kemungkinan terjadi kesulitan untuk memelihara kekompakan anggota dalam proses kegiatan.

2) Strategi Politik (*Political Strategy*)

Strategi ini sering digunakan dalam dunia perpolitikan atau urusan yang memerlukan pendekatan politik. Strategi ini sering dilakukan secara informal untuk mencapai tujuan formal yang bersifat hirarkis. Strategi ini sangat efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan telah diputuskan. Kelebihan strategi ini adalah biasanya lebih efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan diputuskan, sedangkan kelemahannya adalah apapun yang berkaitan dengan politik tidak jarang adanya pengingkaran atas janji atau kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

3) Strategi Ekonomi (*Economic Strategy*)

Umumnya berkaitan dengan masalah keuangan, dan banyak kasus sering kali mengalami penurunan dalam jumlah dan sumber. Strategi ekonomi ini berkaitan dengan efisien penganggaran atau mendapatkan dana dari banyak sumber. Salah satu bentuk upaya dari efisien anggaran yaitu melakukan pelatihan *in house training* setelah sebelumnya mengajukan proposal untuk mendapatkan dana dari sumbernya. Kelebihan dari strategi ini yaitu mendapatkan dana dari banyak sumber sehingga dapat menunjang kebutuhan madrasah sedangkan kelemahannya yaitu sulit untuk mengalokasikan dana yang sudah diperoleh.

4) Strategi Akademi (*Academic Strategy*)

Lebih umum digunakan dengan cara pengelolaan mencoba mempengaruhi guru melalui pendekatan rasional. Strategi ini umumnya dipakai oleh para penasehat dan mereka lebih berhasil karena dinilai tidak memiliki kepentingan langsung dengan gagasan itu. Di samping itu, kendala psikologisnya relatif kecil. Penasihat selama pelaksanaan dapat diterima oleh kelompok dan secara logika pembahasan ini adalah tindakan yang penting. Strategi ini sangat membantu perubahan ketika penelitian, mengetahui keadaan siswa dan sumber info lain dapat digunakan membahas permasalahan ini. Kelebihan dari strategi ini yaitu dapat memberdayakan seluruh tenaga pendidik maupun kependidikan dalam sebuah lembaga, kelemahannya yaitu waktu yang digunakan untuk menilai kondisi yang sulit itu tidak mencukupi.

5) *Engineering Strategy*

Merupakan strategi yang memiliki dasar pemikiran bahwa jika penasihat dapat menciptakan perubahan lingkungan, orang-orang secara individual akan mengikutinya. Pemutusan pada perekayasa dapat membantu pengelola yang baru atau merekayasa lingkungan yang tidak stabil. Permasalahan biasanya terpusat pada janji emosional dan perorangan sejak ada kecenderungan untuk mengabaikan perasaan perorangan dari permulaan. Kelebihan dari strategi ini yaitu memberikan teladan kepada unsur madrasah secara langsung namun kelemahannya yaitu kecenderungan merekayasa lingkungan.

6) Strategi Militer (*Military Strategy*)

Adalah strategi yang mengandalkan kepada kemampuan perorangan atau lainnya. Strategi ini sangat minim digunakan dalam model

pengembangan organisasi, tetapi memiliki beberapa manfaat ketika ada hal yang benar-benar kacau dan genting dalam organisasi. Sebagai contoh jika ada ancaman terhadap kerusakan fisik madrasah, sementara kekuatan militer dapat mencegah kerusakan fisik tersebut, berarti hal itu dapat digunakan. Kelebihan dari strategi ini yaitu mampu melindungi madrasah dari ancaman sedangkan kelemahannya kurangnya kerja sama antara anggota madrasah, dan terabaikannya kreativitas/kemampuan anggota lainnya.

7) Strategi Konfrontasi (*Confrontation Strategy*)

Layaknya strategi militer, strategi konfrontasi mungkin akan lebih berguna bagi pengelola dari pada menyampaikan nasihat. Misalnya dalam kondisi ketika tingkat konflik yang memuncak, sebelum konflik itu menyebabkan kerusakan yang lebih besar maka konflik itu harus segera diatasi. Hal ini biasa dilakukan karena pengelola berhadapan langsung dengan konflik yang ada, sehingga pengelola dapat mengambil langkah cepat untuk melakukan upaya-upaya penyelesaian konflik yang terjadi.

2. Pemanfaatan Sumber Daya Madrasah

a. Pengertian Pemanfaatan

Pemanfaatan merupakan turunan kata dari kata “manfaat”, yang mendapat imbuhan pe-dan-an yang berarti proses, cara, perbuatan memanfaatkan. (Dapertemen Pendidikan Nasional 2015:710) Pemanfaatan adalah aktivitas menggunakan proses dan sumber-sumber belajar. Menurut Davis kemanfaatan adalah sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan teknologi akan meningkatkan kinerjanya. Kemanfaatan (*perceived usefulness*) merupakan penentu yang kuat terhadap penerimaan pengguna suatu sistem informasi, adopsi, dan perilaku para pengguna.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pemanfaatan berasal dari kata dasar manfaat yang artinya guna, faedah. Kemudian mendapatkan imbuhan pean yang berarti proses, cara, perbuatan, pemanfaatan. Dengan demikian pemanfaatan dapat diartikan suatu cara atau proses dalam memanfaatkan suatu benda atau objek. (Dapartemen Pendidikan dan Kebudayaan 2005:711) Dan definisi lain dari manfaat yang dikemukakan oleh Dennis Mc Quail dan Sven Windahl, yaitu: “Manfaat merupakan harapan sama artinya dengan *explore* (penghadapan semata-mata menunjukkan suatu kegiatan menerima)”.

b. Manajemen Sumber Daya Madrasah

Madrasah memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Sumber daya pendidikan di madrasah, menurut Tim MBS kota Bandung (2001), adalah sebagai berikut:

1) Manajemen Sumber Daya bukan Manusia

Sumber daya bukan manusia yang meliputi program madrasah, kurikulum, dan lain-lain.

a) Manajemen Program Madrasah

Proses belajar mengajar akan berlangsung dengan baik di madrasah jika didukung oleh adanya program, baik di tingkat kelas, madrasah, maupun tingkat gugus. Hal ini berarti bahwa proses pendidikan harus dikelola dengan baik yang tersusun dalam sebuah program madrasah. Proses penyusunan program ini merupakan proses yang terdiri atas kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain program adalah suatu kegiatan dalam membuat atau membentuk pengelolaan madrasah secara mandiri berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan atau analisis situasi dan kondisi dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan tuntutan masyarakat.

b) Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum mesti diarahkan supaya pembelajaran berjalan dengan baik dengan mengacu pada pencapaian tujuan belajar siswa. Manajemen kurikulum berkaitan dengan pengelolaan pengalaman belajar yang dialami siswa. Tahapan dalam manajemen kurikulum di madrasah adalah tahap perencanaan, pelaksanaan, dan tahap pengendalian. Sebenarnya di madrasah, manajemen kurikulum adalah kegiatan mengoperasionalkan visi, misi, tujuan, dan target madrasah dengan mengacu pada kurikulum nasional dan lokal yang berlaku sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah yang dijabarkan dalam program tahunan dan program semesteran berdasarkan kalender pendidikan. Program tahunan madrasah adalah rancangan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler di madrasah menurut kelas dalam satu tahun ajaran. Sedangkan program semesteran madrasah adalah rancangan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler untuk semua mata pelajaran menurut kelas dalam satu semester pada tahun ajaran berjalan.

2) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) yang meliputi kepala madrasah, guru, staf, tenaga pendidikan lainnya, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat yang memiliki kepedulian kepada madrasah.

a) Manajemen Personil Madrasah

Manajemen personil madrasah adalah kegiatan pembinaan dan pemberdayaan personil yang ada di madrasah dan masyarakat untuk pencapaian tujuan-tujuan pendidikan di madrasah. Cara yang dapat

ditempuh dalam manajemen personil di madrasah adalah dengan melakukan pembinaan dan pemberdayaan yang terarah dan terus menerus agar personil yang ada dapat melaksanakan tugas profesionalnya dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan pendidikan di madrasah. Pembinaan dan pemberdayaan personil mencakup pembinaan akademis atau profesionalnya, karier dan kesejahteraan.

b) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan pengaturan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan siswa yang dimulai dari kegiatan penerimaan sampai dengan kelulusan dan pelepasan siswa. Oleh karena itu, manajemen kesiswaan menjadi penting untuk dipahami dan dikuasai oleh kepala madrasah karena manajemen kesiswaan bukan hanya merupakan kegiatan yang dirancang madrasah yang dimulai dari kegiatan penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pembinaan tetapi juga agar potensi rohaniyah dan jasmaniah yang dimiliki siswa tersebut dapat berkembang secara optimal sehingga pada saat siswa tersebut lulus atau keluar dari madrasah siswa memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diharapkan.

c) Manajemen Kerja sama Madrasah dengan Masyarakat

Madrasah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat seyogyanya memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Madrasah berkewajiban untuk memberikan penerangan kepada masyarakat perihal tujuan, program, kebutuhan dan keadaan. Sebaliknya, madrasah pun mesti mengetahui dengan jelas apa dan bagaimana kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat terhadap madrasah. Oleh karena itu, hubungan timbal balik antara madrasah dan masyarakat perlu dijalin demi tercapai jalinan kerja sama untuk kelancaran pendidikan.

Hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dengan masyarakat untuk berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dari hasil pendidikan serta mendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam ikut serta mendorong dan memajukan madrasah.

Kerja sama madrasah dengan masyarakat adalah kegiatan madrasah yang melibatkan masyarakat baik secara individual maupun organisasi dengan prinsip sukarela, saling menguntungkan dan memiliki kepentingan bersama dalam suatu wadah guna membantu kelancaran penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Kegiatan kerja sama madrasah dan masyarakat ini perlu dilakukan adalah untuk mendayagunakan potensi masyarakat dalam membantu kelancaran penyelenggaraan pendidikan di madrasah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pihak-pihak masyarakat yang dapat dilakukannya kerja sama dengan madrasah antara lain warga masyarakat (tokoh masyarakat) baik secara individu maupun organisasi; alumni; instansi-instansi

terkait lainnya seperti Puskesmas, Kelurahan, Kecamatan, Madrasah lain dan lain-lain; dunia usaha/bisnis; dan orang tua siswa.

Sementara itu teknik pendekatan yang dapat dilakukan dalam upaya kerja sama antara madrasah dan masyarakat antara lain melakukan kunjungan ke rumah tokoh-tokoh masyarakat; melakukan partisipasi dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan; mengadakan kegiatan atau program kerja sama dengan masyarakat; mengadakan buletin atau majalah madrasah; mengadakan pertemuan rutin atau dialog dengan tokoh masyarakat sekitar serta pihak-pihak terkait; dan membina hubungan dengan instansi-instansi terkait dalam upaya mendapat dukungan dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

3) Manajemen Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Sumber Daya Sarana dan Prasarana yang meliputi bangunan, ruangan, peralatan, alat peraga pendidikan, waktu belajar, dan penampilan fisik madrasah. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan dalam istilah asing dikenal dengan nama "*school plant administration*", yang mencakup lahan, bangunan, perabot dan perlengkapan madrasah. Manajemen sarana dan prasarana diartikan sebagai kegiatan mulai dari kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan sampai dengan penataan penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot madrasah secara tepat guna dan tepat sasaran.

Yang dimaksud dengan sarana pendidikan adalah alat yang secara langsung digunakan untuk kegiatan belajar mengajar yang dapat digolongkan menjadi alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang mendukung terlaksananya kegiatan pendidikan seperti gedung, dan benda yang tidak dipindahkan lainnya.

Cara yang dapat ditempuh oleh madrasah dalam merencanakan sarana pendidikan, di antaranya, adalah sebagai berikut:

- a) Merencanakan kebutuhan alat pelajaran (buku, alat praktik, bahan praktik, dan alat laboratorium), alat peraga, dan media pengajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku dengan memperhatikan jumlah siswa yang ada; mendiskusikan jenis alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran yang harus dibeli dan dikembangkan atau dibuat sendiri;
- b) Mengadakan didasarkan pada prioritas;
- c) Mencatat fasilitas perpustakaan dengan cermat dan tertib;
- d) Menentukan penanggung jawab laboratorium dan perpustakaan.

Kegiatan yang dilakukan di madrasah dalam memanfaatkan dan memelihara sarana pendidikan di madrasah antara lain sebagai berikut:

- a) Menyusun jadwal pemanfaatan sesuai dengan peruntukan masing-masing sarana;
- b) Menunjuk penanggung jawab untuk masing-masing peralatan atau sarana.

Sementara itu, kegiatan dilakukan madrasah dalam memanfaatkan dan memelihara prasarana pendidikan yang tersedia di madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Menunjuk petugas tata usaha madrasah sebagai penanggung jawab keamanan dan kebersihan prasarana;
- b) Menetapkan pemanfaatan masing-masing fasilitas yang ada;
- c) Menyusun jadwal pemeliharaan masing-masing fasilitas;
- d) Menentukan alat/bahan yang dibutuhkan untuk perawatan dan kebersihan.

4) Manajemen Sumber Daya Keuangan

Sumber Daya Keuangan yang meliputi keseluruhan dana pengelolaan madrasah baik yang diterima dari pemerintah maupun masyarakat. Manajemen keuangan adalah kegiatan madrasah untuk merencanakan, memperoleh, menggunakan, dan mempertanggung jawabkan keuangan madrasah kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Manajemen keuangan perlu dilakukan karena sumber pembiayaan madrasah biasanya terbatas. Karena itu, madrasah harus mampu meyakinkan pihak-pihak yang berkepentingan bahwa program madrasah memerlukan tambahan biaya.

Cara untuk mendapatkan tambahan biaya keuangan madrasah di antaranya adalah sebagai berikut:

- a) Menyusun proposal untuk setiap program kegiatan;
- b) Menentukan keperluan dana untuk setiap kegiatan;
- c) Mencatat atau mendaftarkan sumber-sumber pembiayaan madrasah;
- d) Menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) menggunakan format penyusunan RAPBS yang ada;
- e) Mengajukan proposal dan RAPBS ke instansi terkait misalnya komite madrasah, badan peran serta masyarakat, alumni atau donator lainnya.

Dalam menggunakan keuangan madrasah, maka madrasah (kepala madrasah dan guru-guru) antara lain melakukan:

- a) Memilih bendahara, pemegang buku, dan pengawas yang bertanggung jawab;
- b) Menentukan mekanisme pengeluaran keuangan madrasah misalnya sebelum mengeluarkan uang harus mendapat persetujuan pengawas dan kepala madrasah;
- c) Menggunakan keuangan madrasah sesuai dengan RAPBS, dan
- d) Mencatat secara tertib dan cermat pendapatan dan pengeluaran madrasah.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mutu Tenaga Pendidik

a. Faktor Yang Mempengaruhi Tenaga Pendidik

Seorang guru yang benar-benar sadar dengan tugas dan tanggung jawab serta kewajibannya dalam proses belajar mengajar, tentunya akan selalu introspeksi diri, selalu berusaha ingin maju agar mampu menyelesaikan

tugasnya sebagai seorang pendidik. Untuk itu guru dituntut agar selalu berusaha meningkatkan kualitas kemampuannya dengan menambah pengetahuan, memperkaya pengalaman, memperbanyak buku bacaan, mengikuti seminar, lokakarya dan lain-lain. Dalam usaha untuk meningkatkan dan mewujudkan profesional guru dalam pendidikan ada beberapa faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi upaya peningkatan profesionalisme guru dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1) Faktor Internal

Faktor internal ini sebenarnya berkaitan erat dengan syarat-syarat menjadi seorang guru. Adapun faktor yang dimaksud antara lain.

a) Latar belakang pendidikan guru

Salah satu syarat utama yang harus dipenuhi seorang guru sebelum mengajar adalah harus memiliki ijazah keguruan. Dengan ijazah keguruan tersebut, guru memiliki bukti pengalaman mengajar dan bekal pengetahuan baik pedagogis maupun didaktis, yang sangat besar pengaruhnya untuk membantu pelaksanaan tugas guru. Sebaliknya tanpa adanya bekal pengetahuan tentang pengelolaan kelas, proses belajar mengajar dan lain sebagainya, dia akan merasa kesulitan untuk dapat meningkatkan kualitas keguruannya. Sebagaimana dikatakan Ali Saifullah, bahwa proses keberhasilan guru itu ditentukan oleh pendidikan, persiapan, pengalaman kerja dan kepribadian guru. Dengan demikian ijazah yang dimiliki guru akan menunjang pelaksanaan tugas mengajar guru itu sendiri.

b) Pengalaman mengajar guru

Kemampuan guru dalam menjalankan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan profesionalisme guru. Hal ini ditentukan oleh pengalaman mengajar guru terutama pada latar belakang pendidikan guru. Bagi guru yang berpengalaman mengajarnya baru satu tahun misalnya, akan berbeda dengan guru yang berpengalaman mengajarnya telah bertahun-tahun. Sehingga semakin lama dan semakin banyak pengalaman mengajar, semakin sempurna tugas dalam mengantarkan anak didiknya untuk mencapai tujuan belajar.

c) Keadaan kesehatan guru

Kalau kesehatan jasmani guru terganggu, misalnya badan terasa lemah dan sebagainya, maka hal tersebut akan mengganggu kesehatan rohaninya dan ini akan berpengaruh pada etos kerja yang menjadi semakin berkurang. Kalau kesehatan rohani sehat maka kemungkinan kesehatan jasmaninya sehat, begitu juga sebaliknya. Maka dengan kondisi jasmani yang sehat akan menghasilkan proses belajar mengajar sesuai yang diharapkan. Amir D. mengemukakan bahwa "seorang guru harus mempunyai tubuh yang sehat, sehat dalam arti tidak sakit dan

dalam arti kuat, mempunyai energi cukup sempurna. (Indrakusuma 2004:32) Jadi guru yang sehat akan dapat mengerjakan tugas-tugas sebagai guru dengan baik, karena tugas-tugas itu menuntut energi yang cukup banyak. Terganggunya kesehatan guru akan mempengaruhi kegiatan proses belajar mengajar, terutama dalam meningkatkan profesionalismenya.

d) Keadaan kesejahteraan ekonomi guru

"Seorang guru jika terpenuhi kebutuhannya, maka ia akan lebih percaya diri sendiri merasa lebih aman dalam bekerja maupun kontak-kontak sosial lainnya". (Piet A. Sahertian 2006:38) Sebaliknya jika guru tidak dapat memenuhi kebutuhannya karena disebabkan gaji yang di bawah rata-rata, terlalau banyaknya potongan dan kurang terpenuhinya kebutuhan lainnya, akan menimbulkan pengaruh negatif, seperti mencari usaha lain dengan mencari pekerjaan di luar jam-jam mengajar, dan hal yang demikian jika dibiarkan berjalan terus menerus akan sangat mengganggu efektivitas pekerjaan sebagai guru. Dan hal ini akan mempengaruhi terhadap upaya peningkatan profesionalisme guru.

e) Faktor Keluarga

Keluarga adalah madrasah pertama bagi seorang anak di mana dia akan belajar apapun dari kedua orang tua maupun orang dewasa di sekitarnya. Biasanya apa yang ditanamkan di rumah akan dibawa anak sampai kapanpun dan diyakini sebagai sebuah kebenaran. Dengan alasan itulah hendaknya keluarga dapat menjadi tempat terbaik bagi anak untuk belajar hal-hal positif dalam kehidupan. Keluarga bertanggung jawab untuk membekali anak-anak dengan akhlak yang baik sehingga ketika memasuki madrasah mereka tahu hal apa saja yang boleh dilakukan dan mana yang dilarang.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru di antaranya:

a) Sarana pendidikan

Dalam proses belajar mengajar sarana pendidikan merupakan faktor dominan dalam menunjang tercapainya tujuan pembelajaran. Dengan tersedianya sarana yang memadai akan mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran, sebaliknya keterbatasan sarana pendidikan akan menghambat tujuan proses belajar mengajar. Terbatasnya sarana pendidikan dan alat peraga dalam proses belajar mengajar secara tidak langsung akan menghambat profesional guru. Jadi dengan demikian sarana pendidikan mutlak diperlukan terutama bagi pelaksanaan upaya guru dalam meningkatkan profesionalnya.

b) Kedisiplinan kerja disekolah

Disiplin adalah sesuatu yang terletak di dalam hati dan di dalam jiwa seseorang yang memberikan dorongan bagi orang yang bersangkutan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu sebagaimana ditetapkan oleh norma-norma dan peraturan yang berlaku. Kedisiplinan di sekolah tidak hanya diterapkan pada siswa, tetapi juga

diterapkan oleh seluruh pelaku pendidikan disekolah termasuk guru. Untuk membina kedisiplinan kerja merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena masing-masing.

c) Pengawasan kepala sekolah

Pengawasan kepala sekolah terhadap tugas guru amat penting untuk mengetahui perkembangan guru dalam melaksanakan tugasnya. Tanpa adanya pengawasan dari kepala sekolah maka guru akan melaksanakan tugasnya dengan seenaknya sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan tidak dapat tercapai. Karena pengawasan kepala sekolah bertujuan untuk pembinaan dan peningkatan proses belajar mengajar yang menyangkut banyak orang, pengawasan ini hendaknya bersikap fleksibel dengan memberi kesempatan kepada guru mengemukakan masalah yang dihadapinya serta diberi kesempatan kepada guru untuk mengemukakan ide demi perbaikan dan peningkatan hasil pendidikan. Sifat untuk menonjol sebagai atasan dan menganggap guru sebagai bawahan semata-mata akan melahirkan hubungan yang kaku dan akibatnya guru akan merasa tertekan untuk menjalankan perintah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan sekaligus meningkatkan kualitasnya. Fasilitas yang memadai, adanya disiplin kerja, serta pengawasan kepala sekolah yang teratur mempunyai pengaruh yang besar terhadap upaya peningkatan profesionalisme guru, yang hal ini akan berpengaruh pula terhadap kualitas pendidikan yang sedang berkembang.

d) Faktor Madrasah

Madrasah juga menjadi salah satu bagian dari faktor yang mempengaruhi pendidikan karena disitulah siswa akan menuntut ilmu dan belajar hal-hal lainnya. Di madrasah juga anak-anak akan mulai berinteraksi dengan orang-orang diluar keluarganya yang berasal dari latar belakang berbeda, pola asuh berbeda, nilai-nilai yang tidak sama dan sebagainya. Anak-anak mulai mengenal teman-teman madrasah nya yang memiliki banyak perbedaan sehingga akan terjadi proses asimilasi. Karakter dan sikap teman di madrasah bisa berpengaruh pada anak dan sebaliknya. Disinilah pentingnya memilih teman dengan selektif supaya tidak terjadi apa yang disebut dengan salah pergaulan.

e) Faktor Lingkungan

Faktor yang ketiga adalah lingkungan di mana anak atau siswa tinggal. Pendidikan baik yang diberikan dalam keluarga maupun madrasah bisa saja sia-sia jika anak berada dalam lingkungan yang tidak bagus misalnya di tengah pergaulan dengan anak-anak yang suka tawuran. Itulah salah satu pertimbangan yang.

b. Upaya Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik

Dalam bahasan ini peneliti akan menyajikan berbagai upaya yang dilakukan oleh guru dan kepala madrasah atau madrasah untuk meningkatkan

profesionalisme guru dalam rangka menjalankan proses belajar mengajar, di antaranya:

1) Belajar melalui bacaan

Dalam sub bahasan ini peneliti akan menyajikan berbagai usaha yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan profesionalisme di antaranya, guru harus belajar sendiri (autodidak) melalui buku-buku atau media masa merupakan suatu usaha yang termudah dan teringan. Di sini guru-guru bisa melakukan dalam waktu dan dana yang terbatas sekalipun. Dalam hal ini guru bisa memanfaatkan buku-buku atau media masa yang tersedia di perpustakaan, madrasah ataupun toko buku tentang hal-hal yang berhubungan dengan spesialisasinya ataupun pengetahuan umum yang dapat menambah wawasannya.

Namun demikian, satu hal yang perlu juga diketahui bahwa belajar sendiri merupakan cara yang paling sederhana dan mudah ini sering kali sulit dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan kesadaran guru tentang pentingnya membaca dan banyaknya tugas-tugas yang harus ia selesaikan, sehingga apabila guru tidak mampu memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, belajar sendiri inipun tidak dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Membuat karya ilmiah

Kesadaran dari para guru untuk lebih banyak menulis mengenai masalah-masalah pendidikan dan pengajaran, termasuk salah satu metode yang dapat meningkatkan kemampuan guru dalam menuangkan konsep-konsep dan gagasan dalam bentuk tulisan. Di samping itu, kegiatan penulisan ini tidak hanya menguntungkan bagi si penulis (guru sendiri) melainkan juga bagi orang yang membacanya. Untuk membuat karya ilmiah sebagai prestasi profesional dibutuhkan dukungan kondisi dan fasilitas yang memadai, yakni berupa kemampuan, dan kesempatan yang cukup serta perlu latihan secara terus menerus dari guru yang bersangkutan. Oleh karena itu setiap guru harus sadar dan mau melatih diri jika ia benar-benar ingin menumbuhkan kreativitas dirinya melalui karya tulis ilmiah tanpa hanya menunggu karya orang lain.

3) Melanjutkan pendidikan

Saat sekarang ini, perkembangan dunia pendidikan dan sistem pendidikan semakin meningkat, sehingga banyak di antara guru yang telah lama mengajar juga sudah ketinggalan jaman tentang media dan sistem pendidikan yang berlaku sekarang. Usaha terbaik para guru untuk mengikuti ketertinggalannya adalah dengan masuk perguruan tinggi untuk melanjutkan tingkat pendidikan. Dengan melanjutkan tingkat pendidikan diharapkan guru dapat menambah pengetahuannya dan memperoleh informasi-informasi baru dalam pendidikan sehingga guru tersebut mengetahui perkembangan ilmu pendidikan dan mampu memproyeksikan masa depan.

4) Penilaian terhadap diri sendiri (*self evaluation*)

Self evaluation adalah penilaian yang dilakukan oleh seorang guru terhadap dirinya sendirinya sendiri. Dengan penilaian terhadap dirinya sendiri seorang guru akan dibawa kepada pengawasan terhadap diri sendiri pula, dan hal ini akan terbawa pula pada disiplin diri sendiri. Keadaan ini ditandai dengan adanya kritik dan saran yang dialamatkan pada guru tersebut, tetapi guru tersebut akan selalu menyambut gembira dan lapang dada setiap kritik yang datang dari orang lain dan mendengarkan masukan untuk dirinya. Dengan adanya kritikan dan masukan ini guru akan menyadari kelemahan-kelemahan dan kemampuan diri sendiri yang kemudian akan berusaha pula dengan memperbaikinya. Dengan demikian, maka akan tumbuh sikap profesional guru pada guru tersebut.

5) Peranan kepala madrasah

Kepala madrasah mempunyai peranan sangat penting dalam pendidikan, tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang sangat banyak dan sangat berat. Ia bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasah. Keseluruhan tugas dan tanggung jawabnya itu dapat digolongkan menjadi dua bidang yaitu, tugas di dalam bidang administrasi dan bidang supervisi. Kepala madrasah dalam bidang supervisi berperan sebagai supervisor yang bertugas memberikan bimbingan, pengawasan dan penyelenggaraan pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan, pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran. Supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara aktif.

6) Penataran (*upgrading*)

Penataran (*upgrading*) merupakan suatu usaha ke arah peningkatan pengetahuan dan ketrampilan khusus tentang cara-cara pembuatan alat-alat pelajaran, pembaharuan metode mengajar dan sebagainya yang berkaitan dengan pengajaran bidang studi. Drs. Purwanto mengemukakan sebagai berikut, *upgrading* adalah suatu usaha untuk kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecerdasan para pegawai guru-guru atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian bertambah luas dan mendalam. (Purwanto 2005:68) Penataran merupakan salah satu teknik upaya peningkatan profesionalisme guru, hal ini sesuai dengan pengertian penataran profesionalisme guru itu sendiri yakni suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru atau petugas lainnya.

7) Seminar

Seminar merupakan suatu usaha untuk memanfaatkan sebaik-baiknya produktivitas berpikir secara berkelompok berupa saling tukar pengalaman dan saling koreksi antara anggota kelompok yang lain. Seminar merupakan bentuk pengembangan profesi yang kadang-kadang

pembahasan secara ilmiah itu berkaitan dengan kehidupan dan tugas kewajiban guru-guru dengan perbaikan belajar mengajar.

8) Mengadakan lokakarya (*workshop*)

Lokakarya (*workshop*) adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari petugas-petugas pendidikan dalam memecahkan problem yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara berkelompok maupun secara perseorangan. Piet Sahertian mengemukakan bahwa lokakarya adalah suatu usaha untuk mengembangkan kesanggupan berpikir dan bekerja sama, baik mengenai masalah-masalah teoritis maupun praktis dengan maksud untuk meningkatkan kualitas hidup pada umumnya serta kualitas profesional guru khususnya. (Sahertian 2012:108)

9) Mengadakan *study tour* atau *study group*

Kegiatan ini biasa dilakukan oleh guru yang bertugas mengajar mata pelajaran yang sama, sehingga hal ini dilakukan oleh khusus guru bidang studi. Mereka berkumpul bersama-sama membahas suatu masalah yang berkaitan dengan perkembangan hal-hal yang berhubungan dengan bidang studi yang mereka ajarkan dan bagaimana cara peningkatan profesionalisme mereka dalam mengajarkan bidang studi mereka. *Study tour* atau *study group* ini dilakukan dengan memilih lokasi yang dapat membawa suasana baru, misalnya tempat-tempat wisata, sehingga lebih menarik dan dapat menjadikan semangat baru bagi guru.

10) Mengadakan kunjungan guru-guru antar madrasah

Sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru adalah dengan mengadakan kunjungan guru-guru antar madrasah atau studi banding. Kegiatan ini biasanya disertai observasi terhadap situasi belajar masing-masing guru. Kegiatan ini dapat dilakukan di antara madrasah yang lebih tinggi kualitas prestasinya dengan madrasah perintis atau yang baru berkembang dengan tujuan untuk mengadakan perbandingan dengan jalan mengambil hal-hal yang lebih baik dan positif dari madrasah tersebut, lalu menjalankannya di madrasah yang lain.

11) Mengadakan riset atau percobaan-percobaan

Yang dimaksud di sini adalah usaha-usaha seseorang dalam prakteknya untuk menemukan hal-hal baru yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran secara teoritis dan sistematis. Dengan kegiatan ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran. Riset atau percobaan ini tidak harus dilakukan oleh ahli riset saja, tetapi juga dapat dilakukan oleh guru itu sendiri. Sebenarnya guru sebagai pendidik yang tiap hari berhadapan dengan anak didiknya mempunyai kesempatan yang baik untuk melakukan riset atau penelitian dalam rangka meningkatkan keberhasilan proses belajar mengajar.

4. Kesiapan Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu

a. Pengertian Kesiapan Tenaga Pendidik

Kesiapan berasal dari kata “siap” mendapat awalan ke- dan akhiran -an dalam kamus besar bahasa Indonesia menjelaskan kesiapan adalah suatu keadaan bersiap-siap untuk mempersiapkan sesuatu. Menurut Bandura dkk menjelaskan kesiapan terdiri dari tiga bagian:

- 1) *Emotive Attitudeinal Readiness* atau kesiapan sikap dan emosi terdiri dari:
 - a) Kesiapan emosional diasumsikan sebagai tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas;
 - b) Antusiasme terhadap suatu tugas;
 - c) Kemauan beradaptasi dengan tugas sewaktu-waktu;
 - d) Kenyamanan dan kemandirian dalam menjalankan tugas;
 - e) Mengapresiasi nilai intrinsik dalam suatu tugas;
- 2) *Cognitive Readiness* atau kesiapan kognitif terdiri dari:
 - a) Memiliki ketrampilan kognitif dan berpikir kritis yang penting untuk melakukan tugasnya;
 - b) Sadar akan kekuatan dan kekurangan;
 - c) Sudah membuat hubungan antara tugas yang dilakukan dengan kenyataan di lapangan;
 - d) Sadar akan nilai diri dan kemauan untuk menjalankan tugas; dan
 - e) Mampu mengintegrasikan konsep-konsep dan alat-alat dari berbagai disiplin keilmuan.
- 3) *Behavioral Readiness* atau kesiapan perilaku terdiri dari:
 - a) Bersedia menjalankan fungsi kemitraan dengan rekan-rekan mereka dalam bekerja dan fasilitator, dan
 - b) Mahir mengatur waktu untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan tugasnya. (Erviana 2016:99)

Kesiapan tenaga pendidik sangat penting karena dalam tujuan Kurikulum 2013 di antaranya mendorong peserta didik mampu lebih baik dalam melakukan observasi, bertanya, bernalar, dan mengkomunikasikan mempresentasikan, apa yang mereka peroleh setelah menerima materi pembelajaran. Untuk mencapai sebuah tujuan yang memuaskan dari sebuah usaha atau profesi harus memiliki kesiapan dalam menjalankan kegiatan tersebut. Kesiapan itu di perlukan bagi semua profesi, salah satunya adalah pendidik. Karena pendidik adalah mentor bagi anak didiknya, yang selalu menjadi model serta teladan yang sering kali diikuti oleh peserta didiknya. Secara etimologi, guru sering disebut pendidik. Sedangkan secara etimologis, tenaga pendidik sering diartikan sebagai orang bertanggung jawab terhadap

perkembangan siswa dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi siswa, baik potensi kognitif, potensi afektif, maupun potensi psikomotorik.

Secara istilah tenaga pendidik sering diartikan sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan siswa atau anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi siswa, baik potensi kognitif, afektif maupun psikomotorik. tenaga pendidik juga berarti orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan pertolongan pada siswa dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai tingkat kedewasaannya, maupun berdiri sendiri memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah, dan mampu sebagai makhluk sosial serta makhluk yang mandiri. (Syarifah Normawati 2019:2)

Istilah lazim dipergunakan untuk pendidik ialah guru. Kedua istilah tersebut bersesuaian artinya, bedanya ialah istilah guru sering kali dipakai di lingkungan pendidikan normal, sedangkan pendidikan dipakai di lingkungan formal, informal maupun non formal. Di lingkungan nonformal, orang tua menjadi pendidik utama bagi anak didukung oleh keluarga yang tinggal bersama di dalam rumah sedangkan di lingkungan formal tanggung jawab mendidik itu dilanjutkan oleh guru. (Buan 2020:1) Tenaga pendidik merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai tenaga pendidik, pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang tanpa memiliki keahlian sebagai tenaga pendidik.

Untuk menjadi tenaga pendidik yang profesional diperlukan syarat-syarat khusus, dan harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan jadi tenaga pendidik profesional mempunyai makna yang mengacu kepada sebutan tentang orang yang memandang suatu profesi dan sebutan tentang penampilan seseorang dalam mewujudkan untuk kerja sesuai dengan profesinya. Tenaga pendidik profesional merupakan tenaga pendidik yang mampu menerapkan hubungan yang berbentuk multi dimensional dengan muridnya. Tenaga pendidik yang demikian agalah guru yang secara internal

memenuhi kriteria administratif akademis, dan kepribadian. (Rinto Alexandra 2021:33)

Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah. Mengajar bukan hanya sekedar mentransfer ilmu pengetahuan, melainkan suatu proses mengubah perilaku siswa sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Karena pekerjaan guru adalah pekerjaan profesional, maka untuk menjadi seorang guru harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Harus memiliki bakat sebagai guru;
- 2) Harus memiliki keahlian sebagai guru;
- 3) Memiliki kepribadian yang baik dan terintegrasi;
- 4) Memiliki mental yang sehat;
- 5) Berbadan sehat;
- 6) Memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas;
- 7) Guru adalah manusia berjiwa Pancasila;
- 8) Guru adalah seorang warga negara yang baik.

b. Tugas dan Peran Tenaga Pendidik

Peran ialah Pola tingkah laku tertentu yang merupakan ciri-ciri khas semua petugas dari pekerjaan atau jabatan tertentu. Guru harus bertanggung jawab atas hasil kegiatan belajar anak melalui interaksi belajar-mengajar. Guru merupakan faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya proses belajar, dan karenanya guru harus menguasai prinsip-prinsip belajar di samping menguasai materi yang akan diajarkan. Dengan kata lain Guru harus mampu menciptakan suatu situasi kondisi belajar yang sebaik-baiknya. (Hamalik 2009:33)

Peran pada prinsipnya segala kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, tanpa adanya peran guru tersebut segala sesuatu tidak akan berjalan dengan semestinya. Peran guru dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki dan memajukan sumber daya manusia. Lembaga pendidikan formal merupakan suatu lembaga pendidikan yang harus dikembangkan dan dibina secara terus menerus. Dalam hal ini

sangat di perlukan peran guru untuk meningkatkan motivasi belajar siswa dalam proses belajar mengajar.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (AfnilGuza 2008:2) Salah satu hal yang perlu dipahami guru untuk mengefektifkan proses pembelajaran adalah bahwa semua manusia (siswa) dilahirkan dengan rasa ingin tahu yang tak pernah terpuaskan dan mereka semua memiliki potensi untuk memenuhi rasa ingin tahunya. Oleh karena itulah, guru perlu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menantang rasa ingin tahu siswanya. (E. Mulyasa 2008:49)

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa mengajar itu bukanlah sekedar menyampaikan ilmu pengetahuan kepada siswa tersebut untuk melakukan kegiatan belajarnya. Hal ini berarti peranan guru sebagai seorang penceramah yang maha tahu yang harus dipatuhi siswanya tetapi guru harus bersikap demokratis. Guru tidak saja dituntut untuk bisa menstimulasi siswa-siswanya belajar, tetapi juga harus mampu memperhatikan keragaman yang ada, karena daya serap siswa bisa berbeda-beda, dan akumulasi pengalaman belajar sebelumnya berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi di dalam kelas untuk membantu proses perkembangan anak. Secara lebih rinci tugas guru berpusat:

- 1) Mendidik anak dengan titik berat memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan;
- 2) Memberi fasilitas melalui pengalaman belajar yang memadai;
- 3) Membantu perkembangan aspek-aspek pribadi seperti sikap, nilai- nilai, dan penyesuaian yang memadai. (Ahmadi 2004:104)

Guru profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral, dan spiritual. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya dan menghargai serta meningkatkan dirinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan

melalui motivasi guru dalam memahami dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial serta memiliki kemampuan interaktif yang efektif. Tanggung jawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan guru sebagai makhluk beragama yang perilakunya senantiasa tidak menyimpang dari norma-norma agama dan moral. (Kusnandar 2005:47)

Guru adalah orang yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan anak didik, untuk itu guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun luar dinas dalam bentuk pengabdian. Terdapat tiga jenis tugas guru, yaitu:

- 1) Guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru tugasnya meliputi mendidik, mengajar, melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada siswa.
- 2) Guru sebagai bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga dapat menjadi idola para siswanya.
- 3) Guru sebagai bidang kemasyarakatan di mana oleh masyarakat diharapkan dapat menuangkan ilmu pengetahuan, kendatipun masyarakat menempatkan guru pada tempat yang terhormat di lingkungannya.

Guru sebagai pelaku utama dalam implementasi program pendidikan di sekolah memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. (M.Sugandhi 2013:139) Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas pengajaran yang dilaksanakannya. Oleh sebab itu, guru harus memikirkan dan membuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kesempatan belajar bagi siswanya dan memperbaiki kualitas mengajarnya. Hal ini menuntut perubahan-perubahan dalam pengorganisasian kelas, penggunaan metode mengajar, strategi belajar-mengajar, maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola proses belajar-mengajar. (Isjoni 2009:1)

Guru juga berperan sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak selaku fasilitator yang berusaha menciptakan kondisi belajar

mengajar yang efektif sehingga memungkinkan proses belajar-mengajar, mengembangkan bahan pelajaran dengan baik, dan meningkatkan kemampuan siswa untuk menyimak pelajaran dan menguasai tujuan-tujuan pendidikan yang harus mereka capai.

Guru adalah sosok figur yang digugu dan ditiru oleh peserta didik dan menjadi ujung tombak keberhasilan mereka. Menurut Pullias dan Young yang dikutip oleh Mulyasa mengidentifikasi beberapa peranan guru dalam pembelajaran yaitu:

1) Guru sebagai pendidik

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin. Tanggung jawab seorang guru meliputi guru harus mengetahui serta memahami nilai, norma moral, dan sosial. Tentunya guru harus memahami tanggung jawabnya dalam tindakannya baik di sekolah maupun kehidupan masyarakat. Guru sebagai pendidik harus memiliki pemahaman ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni sesuai dengan bidang yang dikembangkan. Ia harus mampu mengambil keputusan secara mandiri tanpa menunggu perintah atasan. Guru juga perlu menanamkan kedisiplinan baik dalam dirinya sendiri, dan peserta didik dalam pembelajaran di sekolah.

2) Guru sebagai pengajar

Tugas utama guru sebagai pengajar yakni memberitahu atau menyampaikan materi pembelajaran. Sejak adanya kehidupan, guru telah melaksanakan pembelajaran. Perkembangan teknologi mengubah peran guru dari pengajar menjadi fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan belajar. Sebagai pengajar, guru harus memiliki tujuan yang jelas, membuat keputusan secara rasional agar peserta didik memahami ketrampilan yang dituntut oleh pembelajaran. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan guru dalam pembelajaran, antara lain:

- a) Membuat ilustrasi: pada dasarnya ilustrasi menghubungkan sesuatu yang sedang dipelajari peserta didik dengan sesuatu yang telah diketahuinya, dan pada waktu yang sama memberikan tambahan pengalaman kepada mereka.
- b) Mendefinisikan: meletakkan sesuatu yang dipelajari secara jelas dan sederhana, dengan menggunakan latihan dan pengalaman serta pengertian yang dimiliki oleh peserta didik.
- c) Menganalisis: membahas masalah yang telah dipelajari bagian demi bagian, sebagaimana orang mengatakan:” *cuts the learning into chewable bites*”.
- d) Mensintesis: mengembalikan bagian-bagian yang telah dibahas ke dalam suatu konsep yang utuh sehingga memiliki arti, hubungan antara

bagian yang satu dengan yang lain nampak jelas, dan setiap masalah itu tetap berhubungan dengan keseluruhan yang lebih besar.

- e) Bertanya: mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berarti dan tajam agar apa yang dipelajari menjadi lebih jelas.
 - f) Merespon: menanggapi pertanyaan peserta didik.
 - g) Mendengarkan: memahami peserta didik, dan berusaha menyederhanakan setiap masalah.
 - h) Menciptakan kepercayaan: peserta didik akan memberikan kepercayaan terhadap keberhasilan guru dalam pembelajaran dan pembentukan kompetensi dasar.
 - i) Memberikan pandangan yang bervariasi: melihat bahan yang dipelajari dari berbagai sudut pandang, dan melihat masalah dalam kombinasi yang bervariasi.
 - j) Menyediakan media untuk mengkaji materi standar: memberikan pengalaman yang bervariasi melalui media pembelajaran, dan sumber belajar yang berhubungan dengan materi standar.
 - k) Menyesuaikan metode pembelajaran: menyesuaikan metode pembelajaran dengan kemampuan dan tingkat perkembangan peserta didik serta menghubungkan materi baru dengan sesuatu yang telah dipelajari.
 - l) Memberikan nada perasaan: membuat pembelajaran menjadi lebih bermakna, dan hidup melalui antusias dan semangat.
- 3) Guru sebagai pembimbing

Guru dapat diibaratkan sebagai pembimbing perjalanan, yang berdasarkan pengalaman dan pengetahuannya bertanggung jawab atas kelancaran perjalanan itu. Sebagai pembimbing, guru harus merumuskan tujuan secara jelas, menetapkan waktu perjalanan, jalan yang harus ditempuh, menggunakan petunjuk perjalanan serta menilai kelancarannya sesuai kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Maka dapat disimpulkan guru sebagai pembimbing adalah guru yang membimbing atau menuntun peserta didik kepada sebuah sikap yang seharusnya dilakukan. Dia lebih mengarah kepada afektif peserta didik daripada kognitifnya.

4) Guru sebagai pelatih

Proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan latihan ketrampilan, baik intelektual maupun motorik, sehingga menuntut guru untuk bertindak sebagai pelatih. Guru berperan sebagai pelatih bertugas melatih peserta didik dalam pembentukan kompetensi dasar sesuai dengan potensi masing-masing. Hal ini lebih ditekankan lagi dalam kurikulum 2004 yang berbasis kompetensi, karena tanpa latihan seorang peserta didik tidak akan mampu menunjukkan penguasaan kompetensi dasar, dan tidak akan mahir dalam berbagai ketrampilan yang dikembangkan sesuai dengan materi standar. Oleh karena itu, guru juga harus mampu memperhatikan perbedaan individual peserta didik dan lingkungannya. Untuk itu, guru harus banyak tahu, meskipun tidak mencakup semua hal. Guru harus banyak tahu dalam bidang tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Pelaksanaan fungsi ini tidak harus mengalahkan fungsi lain, ia

tetap sadar bahwa walaupun tahu, tidak harus memberitahukan semua yang diketahuinya. Secara didaktis, guru menciptakan situasi agar peserta didik berusaha menemukan sendiri apa yang seharusnya diketahui. Guru harus bisa menahan emosinya untuk menjawab semua pertanyaan yang ditujukan kepadanya, sehingga kewenangan yang dimiliki tidak membunuh kreativitas peserta didik. Dapat disimpulkan guru sebagai pelatih adalah guru yang sekaligus bisa menjadi pembimbing, pengajar, pendidik, motivator dan sebagainya. Di mana guru menghasilkan sebuah ketrampilan atau keahlian yang diajarkan kepada peserta didik, dan lebih mengarah pada psikomotorik peserta didik.

5) Guru sebagai penasehat

Guru adalah seorang penasehat bagi peserta didik, bahkan bagi orang tua meskipun mereka tidak memiliki keahlian khusus sebagai penasehat. Menjadi guru pada tingkat manapun berarti menjadi penasehat dan menjadi orang kepercayaan. Agar guru menyadari akan perannya sebagai orang kepercayaan, maka ia harus memahami psikologi kepribadian dan ilmu kesehatan mental. Peserta didik senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan, dan dalam prosesnya akan lari pada gurunya. Semakin efektif guru menangani setiap permasalahan, maka semakin antusias peserta didik untuk mendapatkan nasehat dari sang guru

6) Guru sebagai pembaharu (*Inovator*)

Guru menerjemahkan pengalaman yang telah lalu ke dalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik. Sehingga tugas guru adalah menerjemahkan kebijakan dan pengalaman yang berharga ini ke dalam istilah atau bahasa modern yang akan diterima oleh peserta didik agar mereka mampu mengambil pelajaran yang telah lalu untuk dijadikan pembelajaran di masa yang akan datang. Unsur yang hebat dari manusia adalah kemampuannya untuk belajar dari pengalaman orang lain. Menyadari bahwa manusia normal dapat mengambil bagian dari pengalaman yang bertahun-tahun, proses belajar serta prestasi manusia dan mewujudkan yang terbaik dalam suatu kepribadian yang unik dalam jangka waktu tertentu. Manusia tidak terbatas pada pengalaman pribadinya, melainkan dapat mewujudkan pengalaman dari semua waktu dan dari setiap kebudayaan. Dengan demikian, ia dapat berdiri bebas pada saat terbaiknya, dan guru yang tidak sensitif adalah buta akan arti kompetensi profesional. Kemampuan manusia yang unik ini harus dikembangkan sehingga memberikan arti penting terhadap kinerja guru.

7) Guru sebagai model dan teladan

Menjadi teladan merupakan sifat dasar kegiatan pembelajaran, dan ketika seorang guru tidak mau menggunakannya secara konstruktif maka telah mengurangi keefektifan pembelajaran. Sebagai teladan, tentu pribadi dan apa saja yang dilakukan guru menjadi sorotan peserta didik serta orang di sekitar lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki ketrampilan dan kerendahan hati untuk memperkaya arti pembelajaran. Sebagai teladan, tentu saja pribadi dan apa yang dilakukan guru akan

mendapat sorotan peserta didik serta orang di sekitar lingkungannya yang menganggap sebagai guru.

8) Guru sebagai pribadi

Sebagai individu yang berkecimpung dalam pendidikan, guru harus memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pendidik. Tuntutan akan kepribadian sebagai pendidik memang lebih berat daripada profesi lainnya. Bahkan ungkapan yang sering didengar seperti “guru itu digugu dan ditiru”. Digugu maksudnya bahwa pesan-pesan yang disampaikan guru bisa dipercaya untuk dilaksanakan dan pola hidupnya bisa ditiru atau diteladani. Guru sering dijadikan panutan oleh masyarakat, untuk itu guru harus mengenal nilai-nilai yang dianut dan berkembang di masyarakat tempat melaksanakan tugas dan bertempat tinggal. Sebagai pribadi yang hidup di tengah-tengah masyarakat, guru perlu juga memiliki kemampuan dan keluwesan untuk berbaur dengan masyarakat, agar dalam pergaulannya tidak menjadi kaku dan berakibat yang bersangkutan kurang bisa diterima oleh masyarakat.

9) Guru sebagai *evaluator*

Tidak ada pembelajaran tanpa penilaian, karena evaluasi atau penilaian merupakan proses menetapkan kualitas hasil belajar, atau proses untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran oleh peserta didik. Guru perlu memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang memadai. Kemampuan lain yang harus dikuasai guru sebagai evaluator adalah memahami teknik evaluasi, baik tes maupun non tes yang meliputi jenis masing-masing teknik, karakteristik, prosedur pengembangan, serta cara menentukan baik atau tidaknya ditinjau dari berbagai segi, validitas, reliabilitas, daya beda, dan tingkat kesukaran soal.

5. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik

a. Pengertian Manajemen Kepala Madrasah

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti yang memiliki arti mengatur, mengurus atau mengelola. (Saefullah 2012:1) Menurut Stoner sebagaimana yang dikutip oleh Hikmat, bahwa “manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Hikmat 2009:13)

Menurut Sudjana sebagaimana yang dikutip oleh Wibowo, bahwa manajemen sebagai “semua kegiatan yang diselenggarakan oleh seseorang atau lebih, dalam suatu kelompok atau organisasi/lembaga, untuk mencapai

tujuan organisasi/lembaga yang telah ditetapkan”. (Wibowo 2013:33) Sedangkan menurut Mary Parker Follet, sebagaimana yang dikutip oleh Danim dan Suparno, mendefinisikan bahwa “manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Di sini seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, manajemen adalah proses pengaturan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengendalian yang dilakukan seseorang atau lebih dalam suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi tersebut.

Kepala madrasah ialah salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala Madrasah ini disebut pemimpin resmi atau *official leader*. Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah harus:

- 1) Memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);
- 2) Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyalurkan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas);
- 3) Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat);
- 4) Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah;
- 5) Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang;
- 6) Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Syarat menjadi Kepala Madrasah adalah seorang yang memiliki tambahan tugas untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan. (Helmawati 2014:18) Agar seseorang layak menjadi kepala madrasah maka hendaknya memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Pimpinan harus memiliki kompetensi-kompetensi yang akan menunjang kinerjanya.

Kepala madrasah adalah guru yang memiliki tugas tambahan, maka kompetensi yang harus dimiliki hendaknya disesuaikan dengan kompetensi sebagai guru (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas). Kompetensi-kompetensi tersebut yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (1) Kompetensi Pedagogik adalah kepala madrasah harus memiliki ilmu yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Jenjang pendidikan minimal S1. Kepala madrasah sejatinya adalah guru, maka kompetensi pedagogik yang dimaksud adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Manajemen kepala madrasah adalah usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengawasan serta evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan/manajer di dalam lingkungan madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya.

b. Peran Kepala Madrasah

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan ke mana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan

formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. (E. Mulyasa 2005:98) Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*.

1) Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik)

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

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.

- a) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara profesional.
- b) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga madrasah.
- c) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di madrasah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- d) Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

2) Kepala madrasah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan

efisien. (Nanang Fattah 2000:1) Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen madrasah, berhasil tidaknya tujuan madrasah dapat dipengaruhi bagaimana kepala madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol). (Abdullah Munir 2008:16)

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Pertama, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di madrasah (partisipatif). (E. Mulyasa 2007:103) Peran kepala madrasah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan.

3) Kepala madrasah sebagai administrator

Peranan kepala madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala madrasah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga madrasah melalui program-program pendidikan

yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru. Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah.

Peranan kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator kepala madrasah bekerja sama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (madrasah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai administrator pendidikan, kepala madrasah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktivitas-aktivitas yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat. (W. Mantja 2005:51)

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

Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

- a) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan praktikum, dan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.
- b) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan data administrasi hubungan kepala madrasah dengan orang tua peserta didik.
- c) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, dan data administrasi tenaga kependidikan non guru.

- d) Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor (AMK), data administrasi alat laboratorium dan lain sebagainya.
 - e) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan, harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.
 - f) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, yang bersumber dari pemerintah.
- 4) Kepala madrasah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan 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 ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan. (S. Sagala 2009:117)

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengoordinir semua usaha madrasah, memperlengkapi kepemimpinan madrasah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

- 5) Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi

seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Pengetahuan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru); memahami kondisi dan karakteristik peserta didik; menyusun program pengembangan tenaga kependidikan; dan menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Kepala madrasah yang profesional akan menciptakan madrasah yang bermutu dan efektif, dan ini menggambarkan bahwa kepala madrasah memiliki kekuatan teknikal penerapan fungsi-fungsi manajemen, kekuatan manusia pemanfaatan potensi sosial madrasah, kekuatan pendidikan dan kepemimpinan, kekuatan simbolik atas kedudukan profesional, dan kekuatan budaya sebagai sistem nilai yang berorientasi pada budaya mutu dan etos kerja yang tinggi.

6) Kepala madrasah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara:

- a) Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya.
- b) Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- c) Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

- d) Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif.
 - e) Rasional dan obyektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif.
 - f) Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh madrasah.
 - g) Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
 - h) Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.
- 7) Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Pertama, pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan madrasah yang nyaman dan menyenangkan.

Kedua, pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan menyenangkan.

Ketiga, disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui

disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas madrasah.

Keempat, dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Kelima, penghargaan. Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

1. Yopi Mardiaty, Tesis dengan judul: Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SMP Negeri 23 Medan, 2013. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dilakukan dengan cara melakukan *planning, organizing, actuating, controlling, evaluating* dan kepemimpinan yang demokratis. Hal ini tampak dalam setiap pengambilan keputusan di mana setiap keputusan dilakukan secara bersama-sama atau dengan musyawarah mufakat baik oleh pimpinan maupun bawahan. Selain itu, setiap pengambilan keputusan selalu dilakukan atas dasar musyawarah mufakat. Hal ini dilakukan agar hasil keputusan dapat dilaksanakan secara bersama-sama, sebab kepemimpinan itu sendiri merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing dan mengarahkan orang lain untuk mau berbuat dan melaksanakan setiap keputusan dan kebijakan yang dilakukan di madrasah. Tipe kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis tersebut seperti melakukan musyawarah dan mufakat dalam mengambil keputusan maupun dalam menerapkan kebijakan-kebijakan madrasah. Hal ini dilakukan agar semua bawahan ikut merasakan dan bertanggung jawab terhadap semua kegiatan atau program yang dilaksanakan di madrasah.

2. Ahmad Mustofa dengan judul penelitian Manajemen Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Dlanggu Kabupaten Mojokerto. Hasil temuan penelitian ini menegaskan Manajemen Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan merupakan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM), pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM), penilaian dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif yang diusahakan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditentukan. Manajemen Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Dlanggu sudah dapat dikatakan baik dengan indikator pencapaian guru terhadap kualifikasi yang dicantumkan pada standar nasional pendidikan. Namun tidak cukup demikian, fungsi-fungsi manajemen terus diupayakan dan dioptimalkan demi tercapainya mutu yang lebih baik atau di atas standar. (Mustofa 2018:4) Perbedaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah Ahmad Mustofa lebih fokus kepada Manajemen mutu Pendidik sedangkan peneliti lebih fokus kepada manajemen perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan.
3. Suarga, dengan judul Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan. Temuan penelitian ini menegaskan tugas dan fungsi tenaga pendidik (Guru dan Dosen) didasarkan pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Sementara Tugas tenaga kependidikan Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 39: (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (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. (Surga 2019:171) Perbedaan penelitian ini dengan penelitian

peneliti adalah Suarga lebih fokus kepada tugas dan fungsi manajemen sedangkan peneliti lebih fokus kepada manajemen perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan.

4. Anas Harun dengan judul penelitian Pengembangan tenaga kependidikan. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan tenaga kependidikan dilakukan melalui beberapa tahapan, di antaranya yakni: penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, prinsip- prinsip belajar, pelaksanaan program, dan penilaian pelaksanaan program. Dengan pelaksanaan program pengembangan secara baik dan tepat melalui tahapan-tahapan tersebut, maka diharapkan tujuan khusus dari kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, antara lain agar tercapainya sistem pendidikan yang modern, meningkatkan kualitas/bobot karier tenaga kependidikan, tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, dan menstabilisasi/menstandarisasi tenaga kependidikan. (Harun 2013:176) Perbedaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah Anas Harun pengembangan manajemen tenaga kependidikan sedangkan peneliti lebih fokus kepada manajemen perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan.
5. Ansari Adi dengan judul Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Perspektif Al-Qur'an. Hasil penelitian ini dijelaskan apabila para manajer (pimpinan) dalam pendidikan Islam telah bisa melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan perspektif Al-Qur'an maka proses pemanfaat semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan, lainnya). Baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif. Untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat. (Ansari 2016:5) Perbedaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah Adi Ansari lebih fokus kepada manajemen pendidikan perspektif al-Quran sedangkan peneliti lebih fokus kepada manajemen perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan.