

Apud  
Nur Muhamad Najmi Muhajir  
Syifa Aulia



**KONTRIBUSI KOMPETENSI**  
**KEPALA MADRASAH**  
**DALAM PENINGKATAN MUTU LAYANAN GURU**  
**PADA ERA DIGITAL 4.0**

# KONTRIBUSI KOMPETENSI KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU LAYANAN GURU PADA ERA DIGITAL 4.0

## *ABSTRAK*

Penelitian ini bertujuan untuk; (1) Mendeskripsikan kompetensi kepala MAN 1 Pandeglang, (2) Mendeskripsikan Mutu layanan guru MAN 1 Pandeglang, dan (3) Mendeskripsikan kontribusi kompetensi kepala MAN 1 Pandeglang dalam peningkatan mutu layanan guru. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif yang berlokasi di MAN 1 Pandeglang, tehnik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedang teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikas. Hasil penelitian menunjukkan, (1) Kompetensi kepala MAN 1 Pandeglang cukup baik terlihat dari upaya yang sungguh-sungguh dalam mengelola madrasah, membangun budaya disiplin dan karakter, melakukan konsolidasi, dan program peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan; (2) Mutu layanan guru di MAN 1 Pandeglang cukup bagus karena hampir semua guru telah memiliki sertifikat pendidik. Di samping itu madrasah melakukan kegiatan pengembangan mutu guru melalui kegiatan supervisi akademik secara terjadwal dan peningkatan keprofesian berkelanjutan (PKB); dan (3) Kontribusi kompetensi kepala MAN 1 Pandeglang dalam mutu layanan guru dilakukan melalui kegiatan supervisi akademik, melalui tahap perencanaan, supervisi perangkat pembelajaran, evaluasi hasil supervisi, dan melakukan tindak lanjut hasil supervisi; dan melalui program pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dilakukan secara bertahap dengan mengenalkan semua guru untuk menguasai Web system pembelajaran dalam rangka merespon era digital 4.0 dan tuntutan *online learning* masa pandemic covid-19.

**Keywords:** *Kompetensi Kepala Madrasah dan Mutu Layanan Guru*



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, penulisan laporan hasil penelitian telah selesai dilakukan. Penulis sadar bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik, masukan, dan, saran untuk kesempurnaan tulisan ini sangat diharapkan. Dengan selesainya penelitian ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Wawan Wahyudin, M.Pd., Rektor UIN SMH Banten.
2. Dr. Nana Jumhana, M.Ag., Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SMH Banten.
3. Teman-teman dosen dan karyawan UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten.
4. Nur Muhamad Najmi Muhajir dan Syifa Aulia, mahasiswa MPI yang telah terlibat dalam penelitian ini terutama dalam penggalan data.
5. Informan dan Narasumber MAN 1 Pandeglang yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan berbagai data dalam penulisan penelitian ini;

6. Teman-teman semua yang telah membantu dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Akhirnya, semoga hasil penelitian ini menambah khazanah pengetahuan dan memperkaya wawasan bagi para pembaca serta dapat menjadi rintisan untuk melakukan penelitian lanjutan.

Wassalam,

Ketua Tim

Apud

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Signifikansi Penelitian .....	9
E. Kerangka Konseptual.....	10
F. Telaah Pustaka .....	14
G. Metode Penelitian.....	17
H. Jadwal Kegiatan Penelitian .....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>21</b>
A. Kontribusi Kompetensi Kepala Madrasah	21
1. Kompetensi Kepala Madrasah .....	22
2. Kontribusi Kepala Madrasah.....	26
B. Mutu Layanan Guru .....	45
1. Konsep Mutu Guru.....	45
2. Konsep Layanan Guru.....	47
C. Peningkatan Mutu Guru .....	55
1. Kompetensi Guru .....	55
2. Peningkatan Mutu Layanan Guru .....	60
D. Era Digital 4.0 .....	78
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>81</b>
A. Metode Penelitian.....	81
B. Pendekatan dan Metode Penelitian.....	81
C. Prosedur Penelitian.....	85

D. Lokasi Penelitian .....	86
E. Teknik Pengumpulan Data .....	87
F. Teknik Pengolahan Data .....	88
G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	93
<b>BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>97</b>
A. Temuan Penelitian.....	97
1. Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Pandeglang .....	97
2. Mutu Layanan Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pandeglang .....	102
3. Kontribusi Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mutu Layanan Guru Era Digital 4.0.....	107
B. Pembahasan .....	123
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>129</b>
A. Simpulan .....	129
B. Saran-saran .....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>133</b>
<b>DOKUMENTASI.....</b>	<b>137</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **A. Latar Belakang Masalah**

Masalah utama rendahnya mutu madrasah adalah belum optimalnya pengelolaan program-program pendidikan berupa program akademik, SDM (kepala madrasah, guru, dan staf TU), keuangan, kelembagaan, dan akuntabilitas madrasah serta kemitraan madrasah dengan masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan hasil riset disertasi yang dilakukan Sudrajat (1997): “Kelemahan dalam peningkatan keberhasilan madrasah menengah diakibatkan oleh kelemahan kepala madrasah dalam menjabarkan dan menetapkan tujuan madrasah serta manajemen program dan sumber daya manusia”. Deming menjelaskan bahwa: “Masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Masalah utama dalam dunia industri adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan ke depan”.<sup>1</sup>

Pada tingkat kebijakan nasional madrasah telah terintegrasi ke dalam sistem pendidikan nasional melalui UU Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 17 ayat (2) tentang Sistem

---

<sup>1</sup> Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, (London: British Library Cataloguing in Publication Data, 2008), p. 97



Pendidikan Nasional. Melalui undang-undang tersebut, madrasah mendapat legalitas persamaan dan kesetaraan sebagai bagian sistem pendidikan nasional. Pengakuan terhadap eksistensi madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional telah memberikan ruang yang luas bagi madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mengejar ketertinggalannya dari madrasah-madrasah umum yang berada di bawah kementerian pendidikan nasional. Kondisi ini menjadi peluang dan sekaligus tantangan bagi madrasah untuk memacu diri dalam meningkatkan mutu dan daya saing yang sampai saat ini masih belum optimal.

Optimalisasi penyelenggaraan pendidikan hanya dapat dilakukan jika pengelola pendidikan sangat kompeten dan visioner yang secara profesional mumpu dan dapat merespon setiap perubahan global secara cepat dan tepat terutama di era digital 4.0 atau generasi internet (Generasi Z). Sebaliknya, jika pengelola pendidikan tidak kompeten dan tidak visioner maka penyelenggaraan pendidikan cenderung stagnan dan tidak bermutu. Champy dan Nohria seperti yang dikutip oleh Sulaksana menyebutkan ada tiga pemicu utama yang menggerakkan perubahan, yaitu: Pertama, teknologi khususnya IT, pemerintah, dan

globalisasi.<sup>2</sup> Grundy menyebutkan ada tiga jenis perubahan: pertama, *'smooth incremental change'*, di mana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksi; kedua, *'bumpy incremental change'*, perubahan ini bercirikan periode relative tenang yang sekali-sekali disela percepatan gerak perubahan; dan ketiga, *'discontinuous change'*, yaitu perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus.<sup>3</sup>

Pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/madrasah menjelaskan tentang kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah. Ada 5 (lima) kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah, yaitu: kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Dengan kompetensi-kompetensi tersebut pelaksanaan pendidikan diharapkan berjalan secara optimal

---

<sup>2</sup> Uyung Sulaksana, *Manajemen Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), p. 33.

<sup>3</sup> Uyung Sulaksana, *Manajemen Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), p. 36.

dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sumber daya dan sumber dana yang dimiliki dapat dikelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Kemampuan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di madrasah merupakan hal yang sangat penting dan mendesak bagi lembaga tersebut karena pada prinsipnya, *core business* pendidikan itu terletak pada mutu layanan itu sendiri. Kegagalan dalam mengimplementasikan layanan pendidikan akan berdampak pada mutu pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, madrasah secara kontinyu dituntut untuk memperbaiki, mengembangkan<sup>4</sup>, dan meningkatkan mutu layanan pendidikannya mulai dari perencanaan alayanan<sup>5</sup>, pelaksanaan, evaluasi, sampai pada

---

<sup>4</sup> Pengembangan program pendidikan di madrasah berbentuk program-program alternatif terbaik dalam pemecahan masalah kesenjangan antara kondisi nyata dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Target-target pengembangan tersebut merupakan upaya peningkatan mutu berkelanjutan sebagai strategi internal dalam memenuhi kepuasan pelanggan dan merupakan usaha ideal madrasah dengan melibatkan semua komponen dan mengembangkan berbagai potensi lembaga dalam rangka memenangkan persaingan. Secara konseptual langkah ini merupakan upaya perbaikan berkelanjutan sebagai filosofi TQM *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, (Lih. Kaoru Ishikawa, 1993:135).

<sup>5</sup> Proses perencanaan mutu pendidikannya meliputi: (1) analisis dan diagnosis, (2) penyusunan *draft* rencana program, (3) sosialisasi program, (4) penyusunan anggaran pembiayaan, dan (5)

upaya tindaklanjutnya. Hal tersebut sejalan dengan teori Trilogi Juran<sup>6</sup>, siklus pemecahan masalah bisnis dari Deming<sup>7</sup> dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang pengelolaan pendidikan.

Mutu layanan pendidikan di madrasah pada dasarnya bertumpu pada mutu pembelajaran sebagai *core business*

---

pendokumentasian. Perencanaan dilakukan melalui langkah-langkah berikut: “*Pertama*, membuat peta keadaan pendidikan. *Kedua*, berdasarkan peta tersebut, disusun pula masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan dengan analisis SWOT. *Ketiga*, menyusun rencana pendidikan. *Keempat*, penganggaran” (Lihat Rivai dan Murni. *Education Management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009) P. 113

<sup>6</sup> Trilogi Juran (*Juran Trilogy*): merupakan penyempurnaan dari fungsi-fungsi manajemen yang dikembangkan dalam manajemen ilmiah meliputi perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. Langkah perencanaan mutu terdiri atas (1) Identifikasi pelanggan, (2) Menentukan kebutuhan pelanggan, (3) Menciptakan keistimewaan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, (4) Menciptakan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk di bawah kondisi operasi, dan (5) Mentransfer rencana kepada level operasi; Pengendalian mutu meliputi langkah: Menilai/mengevaluasi kinerja aktual, membandingkan yang aktual dengan sasaran, dan mengambil tindakan atas perbedaan antara yang aktual dengan sasaran; dan Peningkatan mutu meliputi hal berikut: (1) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan mutu setiap tahun; (2) Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan; (4) Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan; dan memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh (lihat Goetsch dan Davis, 2000: 65; Gaspersz, 2008: 7)

<sup>7</sup> Besterfield, at.al. *Total Quality Management*, (Second Edition. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2004), P. 112.

pendidikan. Mutu layanan pendidikan akan meningkat jika pembelajaran dilaksanakan secara bermutu oleh guru yang bermutu pula. Mutu layanan guru terhadap peserta didik dalam proses pembelajaran menjadi kunci hadirnya kualitas yang baik pada bidang pendidikan. Di tangan para guru yang mumpuni, siswa-siswi bisa mengembangkan diri secara optimal. Untuk itu, guru harus memiliki kompetensi yang berstandar, pintar, dan berkualitas untuk menjamin mutu pendidikan yang baik. Guru juga perlu mengembangkan kompetensi sesuai dengan perkembangan terkini terutama pada era digital 4.0. Selain keahlian inti sebagai pendidik, perubahan zaman yang ada saat ini mau tidak mau mengharuskan guru menyiapkan peserta didik untuk memiliki kemampuan abad ke-21.<sup>8</sup>

Kepala madrasah harus berperan aktif dalam meningkatkan kompetensi guru sehingga menjadi guru profesional, dapat menjalankan tugas dan perannya dengan baik, seperti: menyusun RPP, melakukan persiapan mengajar, mengelola kelas, melaksanakan proses pembelajaran, mengelola perilaku anak, membuat penilaian terhadap hasil belajar anak, dan melaporkan hasilnya kepada

---

<sup>8</sup> Sumber: <https://mediaindonesia.com/hut-ri/253558/mutu-guru-fondasi-kualitas-pendidikan>, 19/10/2021

orang tua.<sup>9</sup> Kepala madrasah harus hadir dan berperan dalam meningkatkan 4 (empat) kompetensi guru yang dipersyaratkan secara berkelanjutan, yaitu: kompetensi personal, sosial, pedagogik, dan profesional sehingga guru siap untuk memberikan layanan yang berkualitas bagi peserta didik.

Sebagai seorang pendidik guru memiliki kekuatan dan kelemahan yang harus dikelola oleh kepala madrasah agar kompetensinya terus meningkat. Kepala madrasah dapat memperoleh informasi mutu guru melalui kegiatan supervisi yang pelaksanaannya dapat melalui: (1) supervisi informal, (2) supervisi dan penilaian kinerja guru (PK Guru) formatif, serta (3) PK Guru sumatif. PK Guru dan supervisi adalah cara yang bisa dipakai oleh kepala madrasah untuk

---

<sup>9</sup> Undang-undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, ayat (1) menyebutkan: Pasal 1, ayat (1) menyebutkan: 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. 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. Dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Pasal 1 ayat (5) menyebutkan pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.

mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki dari performa guru.<sup>10</sup>

## **B. Rumusan Masalah**

Penelitian ini fokus aspek peran kepala madrasah, penilaian kinerja guru, supervisi akademik, dan program pengembangan keprofesian berkelanjutan. Fokus tersebut dirumuskan dalam pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana kompetensi kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kabupaten Pandeglang?
2. Bagaimana mutu layanan guru era digital 4.0 di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kabupaten Pandeglang?
3. Bagaimana kontribusi kompetensi kepala madrasah dalam mutu layanan guru era digital 4.0 di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kabupaten Pandeglang?

## **C. Tujuan**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan-tujuan berikut:

1. Mendeskripsikan kompetensi kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kabupaten Pandeglang.

---

<sup>10</sup> USAID PRIORITAS, “Praktik yang Baik di Madrasah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah, Modul III 2015.

2. Mendeskripsikan mutu layanan guru era digital 4.0 di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kabupaten Pandeglang.
3. Mendeskripsikan kontribusi kompetensi kepala madrasah dalam mutu layanan guru era digital 4.0 di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kabupaten Pandeglang.

#### **D. Signifikansi Penelitian**

##### **1. Signifikansi Teoritis**

Menghasilkan konsep kunci tentang kontribusi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mutu layanan guru melalui pengelolaan penilaian kinerja guru dan supervisi akademik.

##### **2. Signifikansi Praktis**

- a. Bahan masukan bagi pimpinan madrasah dalam memberikan kontribusi terhadap mutu layanan guru melalui pengelolaan penilaian kinerja guru dan supervisi akademik;
- b. Bahan masukan bagi para pihak yang berkepentingan terhadap madrasah (*stakeholders*) dalam program meningkatkan mutu layanan guru melalui pengelolaan penilaian kinerja guru dan supervisi akademik;



- c. Hasil penelitian ini menjadi bahan dasar penelitian replikatif (menguji kembali dan mencocokkan kembali) di masa yang akan datang, sebagai wujud keterbukaan ilmiah, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah terutama dalam melaksanakan program meningkatkan mutu layanan guru melalui supervisi akademik dan penilaian.

### **E. Kerangka Konseptual**

Kepala madrasah memiliki tugas dan fungsi yang cukup strategis dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Hal tersebut disebabkan karena kepala madrasah merupakan *top leader* yang menentukan kebijakan dan arah penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Berbagai kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah itu akan berkaitan dengan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Tugas pokok kepala madrasah, adalah tugas manajerial, supervisi, kewirausahaan. Di samping itu, kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya pokok tersebut dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5

(lima) dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kemampuan manajerial kepala madrasah menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola pendidikan madrasah. Pengelolaan itu dilakukan melalui serangkaian fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap tugas-tugas kepala madrasah. Kaitannya dengan kompetensi supervisi, ada dua hal yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah yaitu melakukan supervisi akademik dan mengelola program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru. Purbasari (2015) menyatakan bahwa pelaksanaan supervisi akademik dapat mempengaruhi kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran.<sup>11</sup> Pidarta (2009) menyebutkan bahwa dengan posisinya sebagai supervisor kepala sekolah memiliki tugas untuk membina para guru menjadi profesional. Aspek yang dibina kepala madrasah meliputi aspek pribadi guru, peningkatan profesi yang terus menerus, pembinaan untuk memperbaiki kekurangan dalam proses pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, pembinaan berkenaan dengan keragaman

---

<sup>11</sup> Purbasari, M. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Mengajar Guru di Sekolah Dasar, (online), Jee 4 (1) (2015), p.5

kemampuan guru, keragaman daerah, serta kemampuan guru dalam kerja sama dengan masyarakat.<sup>12</sup>

Jabatan fungsional guru adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Supervisi akademik harus dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip berikut: prinsip praktis, sistematis, obyektif, realistis, antisipatif, konstruktif, kooperatif, kekeluargaan, demokratis, aktif, humanis, berkesinambungan, terpadu, dan komprehensif. Dari kegiatan supervisi tersebut hasilnya akan dievaluasi dan dilakukan tindak lanjut untuk memperbaiki yang masih kurang baik atau meningkatkan yang dianggap sudah baik melalui berbagai program agar guru lebih profesional. Secara rinci tujuan dari supervisi dapat dilihat dari gambar di bawah ini:

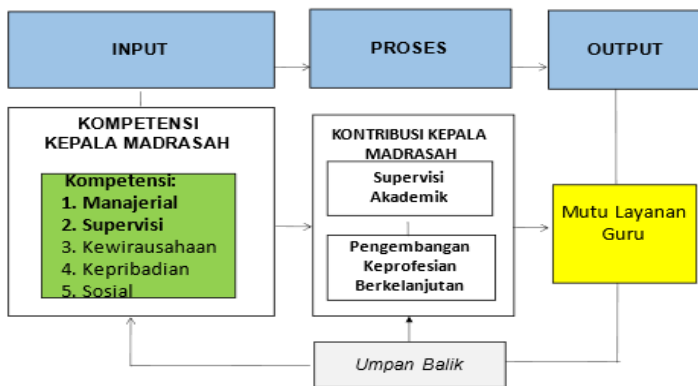
---

<sup>12</sup> Pidarta. (2009). *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.



Hasil supervisi akademik bagi kepala madrasah dapat dijadikan sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru, penumbuhan motivasi, dan pengawasan kualitas guru sehingga guru dapat memberikan layanan yang bermutu terhadap peserta didik (*customer*) jasa pendidikan. Dari kegiatan penilaian kinerja guru dan supervisi akademik, kepala madrasah dapat memetakan berbagai kegiatan yang harus dilakukan oleh guru agar menjadi guru yang professional, mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu dalam proses pembelajaran.

Secara konseptual kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



## F. Telaah Pustaka

Kepala madrasah sebagai manajer dan sebagai *leader* dalam organisasi madrasah, memiliki tugas di samping pengembangan akademik juga membantu guru dalam mengembangkan profesionalitasnya secara berkesinambungan. Pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru sangat penting karena di samping bermanfaat bagi dirinya juga akan berdampak kepada peningkatan mutu layanan pendidikan di madrasah. Menurut Comer dan Haynes (1997) bahwa anak-anak belajar dengan lebih baik jika lingkungan sekelilingnya mendukung, yakni orang tua, guru, dan anggota keluarga lainnya, serta kalangan masyarakat sekitar.

Organisasi yang kooperatif dan mendorong *lifelong learning* akan memberikan pelayanan yang bermutu terhadap pengguna, sehingga jalan roda manajemen menjadi bermutu dan memberikan layanan yang maksimal, sebagaimana diungkapkan bahwa “seluruh aktivitas dan proses manajemen ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan”.<sup>13</sup>

Kaitannya dengan peran kepala madrasah dalam program pengembangan keprofesian berkelanjutan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan mutu ketenagaan (guru, staf, dan pegawai tata usaha) memiliki derajat daya dukung yang tingkat dan sekaligus berperan sebagai strategi dasar untuk peningkatan mutu berbasis madrasah seperti yang diungkap dalam sebuah riset yang dilakukan oleh Purnomo (2005) dalam hasil riset disertasinya tentang strategi peningkatan mutu madrasah tsanawiyah. Dia menemukan enam faktor yang memiliki daya dukung tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah, yaitu: “Profesionalisme ketenagaan (guru dan staf), manajemen madrasah, sumber belajar, kepemimpinan, kurikulum, dan akuntabilitas madrasah”.

---

<sup>13</sup> Gaspersz, V., *Total Quality Management*, (Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama, 2005), p. 5.

Selanjutnya, berdasarkan analisis lanjutan terhadap keenam faktor tersebut, Hadi menemukan tiga sumber daya yang memiliki derajat daya dukung tertinggi dan sekaligus berperan sebagai strategi dasar untuk peningkatan mutu berbasis madrasah, yaitu: Peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peningkatan mutu manajemen pelayanan madrasah, dan peningkatan mutu sarana dan prasarana madrasah termasuk termasuk buku-buku pelajaran, alat, dan media pembelajaran.

Peran Kepala madrasah dasar dalam pengembangan Profesionalisme Guru Oleh Yayan Mulyana. Hasil risetnya menemukan beberapa kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah madrasah dasar, yaitu pelatihan, workshop, kelompok kerja guru, dan pengawasan kelas. Penelitian oleh Abdul Mu'in tentang "Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SD Islam Al-Ihsan Bambu Apus Pamulang. Penelitian ini menjelaskan berbagai peran yang dilakukan oleh Kepala SD Islam Al-Ihsan untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui peran manajerial dan educator.

penelitian berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu karena lebih fokus pada upaya untuk mengungkap kontribusi kompetensi kepala madrasah dalam mutu layanan

guru era digital 4.0 melalui kegiatan manajerial dan supervisi akademik.

## **G. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) atau penelitian kasus (*case study*) dengan pendekatan fenomenologi yang bertujuan untuk mengungkap dan mendeskripsikan tentang kontribusi kompetensi kepala madrasah dalam mutu layanan guru era digital 4.0 dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini berusaha untuk mengungkap dan mendeskripsikan kontribusi kompetensi manajerial dan supervisi kepala madrasah dalam mutu layanan guru era digital 4.0 melalui kegiatan manajerial dan kegiatan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Pandeglang.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan metode *snow balling*; observasi; dan dokumentasi. Untuk menjamin keabsahan data penguji melakukan triangulasi data. Pengujian tingkat validitas data dilakukan melalui uji kredibilitas, dependabilitas, dan komfirmabilitas yang dilakukan melalui triangulasi, *membercheck*, dan *audit trail*. Teknik sampling menggunakan sampel bertujuan (*purposive*



*sampling*), yaitu: informan yang sangat mengetahui permasalahan tersebut mulai dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan, serta siswa. Data dianalisis dengan menggunakan alur berpikir induktif dan diolah melalui langkah: (1) Analisis data, (2) Reduksi data, (3) Penyajian data (4) Menarik kesimpulan/ verifikasi.

## H. Jadwal Kegiatan Penelitian

Tgl/Bln/Thn	Tahap I	Tahap II	Tahap III
	Persiapan	Pelaksanaan	Pelaporan
Maret 2021	Pembuatan Proposal Penelitian	-	-
10 April 2021	Penyerahan Proposal		
12-16 April 2021	Seleksi administrasi	-	-
19-23 April 2021	Seleksi Substansi		
26-27 April 2021	Seminar proposal	-	-
30 April 2021	Pengumuman hasil		

Tgl/Bln/Thn	Tahap I	Tahap II	Tahap III
	Persiapan	Pelaksanaan	Pelaporan
Mei-Agustus 2021	-	1. Pengumpulan Data 2. Pengolahan data 3. Menganalisis Data	-
September s.d. Oktober 2021	-	-	Menyusun laporan hasil penelitian
September 2021	-	-	Seminar hasil penelitian
Desember 2021	-	-	Pengumpulan Hasil Penelitian



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kotribusi Kompetensi Kepala Madrasah**

Penugasan kepala sekolah/madrasah telah diatur oleh peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai kepala sekolah/madrasah. Dalam mengemban tugasnya kepala madrasah harus memiliki kompetensi pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala madrasah harus berkinerja baik yang akan dinilai secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun. Penilaian kinerja tahunan dinilai oleh pengawas madrasah dan penilaian kinerja empat tahunan dinilai oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite madrasah dimana yang bersangkutan bertugas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/madrasah. Pasal 12 ayat (1), (2), (3), dan (4).

## **1. Kompetensi Kepala Madrasah**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah/madrasah harus memiliki 5 (lima) kompetensi yang dipersyaratkan, yaitu: Kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

### **a. Kompetensi Kepribadian**

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah/madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## **b. Kompetensi Manajerial**

- 1) Menyusun perencanaan seko-lah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi se-kolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim madrasah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

### **c. Kompetensi Kewirausahaan**

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

### **d. Kompetensi Supervisi**

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.



- 3) Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### **e. Kompetensi Sosial**

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

## **2. Kontribusi Kepala Madrasah**

Madrasah adalah sebuah organisasi nirlaba yang bergerak di bidang pendidikan dan pengajaran. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, dinamisasi operasionalnya sangat tergantung kepada bagaimana madrasah itu dikelola dan berbagai sumber daya diberdayakan. Meminjam istilah manajemen, kaitannya dengan sumber daya dikenal dengan adanya 5 M dan 1T, yaitu: *money, material, man, method, machine*, dan *Information and Technology*. Semua sumber daya tersebut harus dikelola dengan baik dan diberdayakan seoptimal mungkin agar madrasah tumbuh dan berkembang menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan bermutu. Optimalisasi berbagai sumber daya yang dimiliki madrasah

sangat tergantung berbagai sumber daya yang dimiliki. Di sinilah peran pemimpin sangat menentukan dinamisasi lembaga yang dipimpinnya.

Kepala madrasah merupakan pemimpin yang bertanggung jawab terhadap madrasah yang dipimpinnya. Peran-peran dilakukan kepala madrasah sangat menentukan perkembangan madrasah selanjutnya terutama dalam mengoptimalkan keterbatasan sumber daya yang dimiliki madrasah. Secara faktual, madrasah memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh kepala madrasah berupa *raw input*, guru, sarana dan prasarana, media, masyarakat dan *stakeholders* lainnya. Hal tersebut menjadi modal yang berharga bagi pengembangan madrasah menuju madrasah yang bermutu. Untuk mengembangkan mutu madrasah, kepala madrasah memiliki peran strategis, yaitu: Kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*), *supervisor*, *motivator*, dan sebagai manajer.

#### a. Pemimpin (*Leader*)

Sebagai pemimpin, kepala madrasah memegang peran penting terutama dalam pengembangan visi madrasah ke depan, karena kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu

proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Goetsch and Davis mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: "*Leadership is the ability to inspire people to make a total, willing, and voluntary commitment to accomplishing or exceeding organizational goals*".<sup>2</sup> Konsep *inspiring people*. Menginspirasi orang merupakan tingkatan tinggi dalam interaksi manusia yang kemudian memotivasi mereka, dan konsep ini sering dipakai dalam mendefinisikan kepemimpinan. Inspirasi ini berarti motivasi yang telah terinternalisasi dan kemudian muncul dari karyawan. Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan

---

<sup>2</sup> Goetsch dan Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services* (Third Edition). (Amerika: Prentice-Hall, 2000), 241.

pihak madrasah. Tujuan akan tercapai jika kepala madrasah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang bermutu.

Pemimpin mutu adalah seseorang yang mengukur kesuksesannya dengan kesuksesan individu-individu dalam organisasi.<sup>3</sup> Tujuan kepemimpinan dalam manajemen mutu adalah “untuk meningkatkan performansi manusia dan mesin, memperbaiki mutu yang ada, meningkatkan *output* dan produktivitas, serta secara simultan mampu menciptakan kebanggaan kerja (*pride of workmanship*) bagi pekerja”.<sup>4</sup> Oleh karena itu, kepemimpinan dalam manajemen mutu bukan untuk menemukan dan mencatat kegagalan yang dibuat pekerja serta kemudian menghukum pekerja itu, tetapi untuk mengidentifikasi kemudian menghilangkan penyebab kegagalan itu, serta membantu pekerja agar mampu mengerjakan secara lebih baik dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi dalam setiap aktivitas yang dilakukan.

---

<sup>3</sup> Arcaro, *Handbook of Quality in Education: An Implementation*, (New Delhi: Vanity Books International, 2000), 13.

<sup>4</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama, 2008), 199.

Dalam manajemen mutu, pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar (*people who do the right thing*), sedangkan manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*). Dengan demikian seorang manajer yang melaksanakan kepemimpinan mutu dalam manajemen mutu berarti orang itu melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar. Manajemen mutu membutuhkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen, sehingga membutuhkan kehadiran manajemen dan manajer secara bersama dalam organisasi. Menurut Juran dan Gryna “komitmen manajemen untuk melakukan perbaikan mutu adalah perlu, namun belum cukup dan masih dibutuhkan elemen yang paling penting yaitu kepemimpinan mutu melalui bukti nyata dalam melaksanakan komitmen itu”.<sup>5</sup> Apabila dilakukan analisis dengan menggunakan konsep Deming (PDSA), akan tampak bahwa elemen kepemimpinan mutu merupakan elemen yang terdapat pada rantai "bertindak".

Manajemen mutu harus diawali dengan adanya suatu perencanaan strategis yang mantap dan sesuai. Perencanaan strategis ini berhubungan dengan perencanaan (*Plan*) dari

---

<sup>5</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama, 2008), 202.

konsep Deming. Selanjutnya berdasarkan perencanaan strategis yang telah ditetapkan itu, dilakukan perubahan-perubahan sistem mengikuti rencana strategis. Dalam hal ini dibutuhkan manajemen perubahan agar perubahan-perubahan yang terjadi mampu dikelola secara efektif dan efisien. Elemen manajemen perubahan dalam dinamika perbaikan manajemen mutu berhubungan dengan elemen *Do* (D). Selanjutnya melalui perubahan-perubahan berupa perbaikan mutu terus-menerus akan tercipta kultur mutu perusahaan (*corporate culture*). Elemen kultur mutu dalam dinamika perbaikan manajemen mutu dalam organisasi membutuhkan kepemimpinan mutu (*quality leadership*) yang dalam hal ini sesuai dengan elemen *Act* (A).

Pemimpin yang baik komit terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan dan orang yang harus mengerjakannya, dan mampu memberikan keseimbangan di antara keduanya. Pemimpin yang baik selalu memberikan contoh yang baik pada setiap saat. Dia menjadi model peran. Untuk menjadi pemimpin yang baik, seorang manajer harus memberikan contoh yang konsisten dari semua karakteristik yang penting dalam pekerjaan. Pemimpin yang baik memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Mereka rela, sabar, dan pendengar terampil. Mereka juga dapat mengkomunikasikan ide-idenya

dengan jelas dalam kondisi mendesak sekalipun. Pemimpin yang baik memiliki pengaruh dengan karyawan dan menggunakannya pada perilaku positif. Pengaruh adalah seni dalam menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang untuk meraih tujuan atau untuk memahami pemikiran. Kekuasaan seorang manajer berasal dari otoritas yang ada bersama pekerjaannya dan kredibilitas yang mereka lakukan dengan cara menjadi pemimpin yang baik.

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mutu sangat kritis dan krusial dalam perbaikan manajemen. Kepemimpinan mutu pada dasarnya merupakan suatu proses pengaruh untuk perbaikan mutu, di mana pemimpin mencoba mempengaruhi bawahan untuk melakukan apa yang dipandang penting oleh si pemimpin itu. Dalam manajemen mutu, pemimpin secara simultan menetapkan arah dan tujuan perusahaan serta memotivasi anggota organisasi untuk maju secara bersama menuju perbaikan mutu secara terus-menerus.

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya

kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Sedangkan menurut Daryanto, model kepemimpinan yang paling cocok diterapkan di madrasah adalah kepemimpinan pembelajarann karena misi utama madrasah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut madrasah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen).



Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasah dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasah, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.
- 2) Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.
- 3) Kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
- 4) Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih

mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di madrasah.

- 5) Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kepribadian yang kuat. Kepala madrasah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- 2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- 3) Pengetahuan yang luas. Kepala madrasah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- 4) Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya

bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.

Jika seorang kepala madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala madrasah sebagai pemimpin harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

*b. Kepala madrasah sebagai supervisor*

Peran kepala madrasah sebagai supervisor sangat penting artinya untuk memastikan berbagai sumber daya yang dimiliki dapat berfungsi dengan baik dan berperan optimal melalui kegiatan supervisi yang dilakukan terutama guru. Supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajaran, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan supervisi kepala madrasah diarahkan pada upaya perbaikan proses pembelajaran atau membantu

dan mendampingi guru yang masih lemah untuk melakukan identifikasi kelemahannya dan memperbaikinya melalui supervisi klinis. Kepala madrasah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas.

Setelah supervisi dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru. Keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, tujuan utama supervisi adalah meningkatkan kemampuan profesional guru yang pada akhirnya meningkatkan proses belajar mengajar dan hasil akhir supervisi akan direfleksi pada peningkatan hasil belajar murid.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

- 1) Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
- 2) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- 3) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.
- 4) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.
- 5) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.

*c. Kepala madrasah sebagai motivator*

Kepala madrasah sebagai motivator mengandung makna bahwa kepala madrasah adalah sosok yang harus mampu memberikan motivasi terhadap bawahannya. Ia harus mampu memberikan rangsangan dan dorongan yang baik

agar bawahannya mau bekerja secara baik dan profesional dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah. Sebagai dorongan eksternal atau motivasi eksternal, kepala madrasah harus mampu menjadi pendorong bagi bawahannya untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan dan melakukan tindakan tertentu yang telah direncanakan.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana yang nyaman, aman, dan damai di tempat kerja. Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong suasana akrab dengan melakukan pengaturan berbagai fasilitas yang dimiliki, menciptakan suasana hubungan kerja antara guru, staf, karyawan dan pimpinan secara harmonis.

Tugas kepala madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala madrasah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) sebagai upaya memberikan motivasi eksternal dan internal bagi seluruh

karyawannya yang mendorong seluruh karyawan bekerja secara professional berbasis pada prinsip-prinsip yang relevan dengan nilai-nilai pendidikan. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Dengan demikian seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus dapat mengupayakan supaya guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di

lingkup madrasah bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan, dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

*d. Kepala madrasah sebagai manajer*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka peran seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya. Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.



Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai 4 tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah. Secara lebih rinci tugas kepala madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- 2) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah.
- 3) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.
- 4) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.

- 5) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- 6) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

*e. Kepala madrasah sebagai Administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Tugas kepala madrasah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan.

Sebagai administrator madrasah, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan madrasah yang dipimpinnya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi madrasah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian. Karena

kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi berkaitan dengan kelembagaan, maka kemampuan kepala madrasah mengendalikan lembaga untuk bertahan bahkan meningkat pada standar yang ditentukan menjadi sangat penting bagi madrasah sebagai lembaga. Untuk menjamin kualitas kinerja meningkat, maka kepala madrasah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri. Situasi-situasi sederhana di madrasah seperti lingkungan madrasah, iklim organisasi, interaksi antar personel, kegiatan rutin, budaya kerja dan sebagainya merupakan hal yang penting dirawat dan senantiasa menjadi perhatian kepala madrasah.

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah:

- 1) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
- 2) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.

- 3) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
- 4) Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkannya ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
- 5) Mengoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
- 6) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
- 7) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol.

## **B. Mutu Layanan Guru**

### **1. Konsep Mutu Guru**

Para pakar mutu memiliki perspektif berbeda dalam mendefinisikan mutu. Mutu didefinisikan secara bervariasi seperti *value* (Abbott, 1955; Feigenbaum, 1951), *conformance to specifications* (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), *conformance to requirements* (Crosby, 1979) *fitness for use*

(Juran,1974, 1988), *loss avoidance* (Taguchi,cited in Ross, 1989) dan *meeting and/or exceeding customers expectations* (Gröenross, 1983; Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985). Mutu adalah sesuatu yang dicari oleh pelanggan atas sebuah tawaran di mana layanan diberikan.<sup>6</sup> Mutu juga bisa didefinisikan sebagai keseluruhan dari gambaran dan karakteristik sebuah produk atau layanan yang dapat memberikan kepuasan sesuai dengan kebutuhan.<sup>7</sup> Gaspersz mengemukakan bahwa mutu memiliki dua sudut pandang, yaitu: perspektif konvensional, biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy for use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya; dan perspektif strategis, yang menyatakan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).<sup>8</sup> Goetsch dan Davis kemudian merinci unsur-unsur mutu pada tiga hal: ”Mutu pada dasarnya adalah pemenuhan harapan pelanggan; mutu dikaitkan dengan

---

<sup>6</sup> (Solomon 2009, p. 413)

<sup>7</sup> (Kotler et al., 2002, p. 831)

<sup>8</sup> Gaspersz, V., *Total Quality Management*, (Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 4.

produk, pelayanan, SDM, proses, dan lingkungan; dan mutu selalu berubah”<sup>9</sup>

## 2. Konsep Layanan Guru

Kata layanan (*service*) memiliki beberapa arti. Kotler mendefinisikan layanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan kepada pihak lain<sup>10</sup>. Layanan pada dasarnya merupakan seluruh aktivitas ekonomi dengan *output* selain produk dan pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud bagi pembeli pertamanya, seperti kepraktisan, kecocokan, kepatantasan, kenyamanan, dan kesehatan, yang pada intinya menarik cita rasa pada pembeli pertama. Grönroos mendefinisikan layanan sebagai tampilan yang ditunjukkan di hadapan pelanggan.<sup>11</sup> Bentuk layanan secara alami berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan antara satu situasi dengan situasi yang lain. Rambat Lupiyadi dan A. Hamdani menyatakan

---

<sup>9</sup> Goetsch, L.D. dan Davis, B.S., *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services* (Third Edition), (Amerika: Prentice-Hall, Inc, 2000), h. 49.

<sup>10</sup> dalam buku Manajemen Jasa Terpadu

<sup>11</sup> Gronroos, C. (1983), —Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: *Emerging Perspectives on Service Marketing*, (Eds) Berry L., Schostack, G.L. and Upal, G.D., Chicago, American Marketing Association, pp 9-21.

bahwa produk layanan mungkin berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya<sup>12</sup>. Ada lima penentu kualitas jasa sesuai urutan tingkat kepentingan pelanggan sebagai berikut: 1) Reliabilitas. Kemampuan lembaga untuk melaksanakan layanan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya; 2) Daya Tanggap, berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan untuk membantu pengguna jasa dan merespon permintaan mereka dengan cepat. 3) Jaminan. Jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan respek terhadap pelanggan.<sup>13</sup>

Mutu layanan dimaksudkan sebagai cara melayani pelanggan dalam sebuah organisasi.<sup>14</sup> Menurut Parasuraman, Zeithaml and Berry, mutu layanan merupakan atribut persepsi eksternal mengacu kepada pengalaman pelanggan tentang layanan yang diberikan.<sup>15</sup> Philip Crosby mendefinisikan mutu layanan sebagai kesesuaian dengan

---

<sup>12</sup> Manajemen Pemasaran Jasa, (Jakarta: Salemba Empat, ed II, 2006) hal: 5 17

<sup>13</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., 1990, "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations", The Free Press, New York, P. 226

<sup>14</sup> (Author: Jenet Manyi Agbor Supervisor: Jessica Eriksson Student Umeå School Of Business Spring Semester 2011 Masters Thesis, Two-Years, 30 hp)

<sup>15</sup> Zeithaml V, Parasuraman A, Berry LL. Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations: New York: The Free Press; 1990.

spesifikasi.<sup>16</sup> Grönroos kemudian menekankan bahwa mutu layanan itu berlandaskan pada dua dimensi. *Pertama*, dimensi mutu teknis mengacu pada *outcome*, berkaitan dengan apa yang diberikan atau didapatkan pelanggan dari layanan; *kedua*, dimensi mutu fungsi yang berhubungan dengan sikap atau perlakuan dalam layanan.<sup>17</sup>

Ada 10 faktor yang menentukan mutu layanan, yaitu:

- 1) *Reliabilitas* adalah sesuatu yang berkaitan dengan konsistensi tampilan. Ini diartikan apabila perusahaan dapat memberikan layanan dengan cara yang benar dan sesuai dengan yang dijanjikan.
- 2) *Cepat tanggap*. Faktor ini berkaitan dengan kesiapan pegawai untuk mempersiapkan layanan yang disediakan.
- 3) *Kompetensi*. Kompetensi dikaitkan dengan pengetahuan dan keterampilan personil, personil pendukung serta kemampuan meneliti yang dibutuhkan untuk memberikan layanan.
- 4) *Akses*. Faktor ini berkaitan dengan pendekatan yang bermakna, seperti waktu pelaksanaan, lokasi fasilitas,

---

<sup>16</sup> Crosby Philip, 1979, *Quality is free*, McGraw-Hill, New York, Volume 17

<sup>17</sup> Grönroos, Christian: *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons, 2007.



waku tunggu pendek dan juga dapat diakses lewatelepon.

- 5) *Kesopanan*. Berkaitan dengan kesopanan, rasa hormat, kehangatan, keakraban.
- 6) *Komunikasi*. Berkaitan dengan menjaga informasi pelanggan dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh pelanggan.
- 7) *Kredibilitas*. Faktor ini berkaitan dengan kebenaran, kepercayaan, dan kejujuran. Faktor-faktor yang mempengaruhi kredibilitas adalah mana perusahaan, reputasi, karakteristik personil, dan lain-lain.
- 8) *Keamanan*. Keamanan berarti bebas dari bahaya, resiko, atau keraguan. Faktor-faktor tersebut termasuk keselamatan fisik, keamanan keuangan, dan kepercayaan diri.
- 9) *Memahami pelanggan*. Hal ini berkaitan dengan usaha untuk memahami pelanggan yang meliputi belajar tentang persyaratan-persyaratan khusus, menyediakan waktu untuk memahami individu, dan juga mengakui pelanggan biasa.
- 10) *Dapat diindera*. Faktor ini mencakup aspek-aspek fisik dari layanan, seperti fasilitas fisik, penampilan personil, alat yang dipakai untuk menyediakan jasa layanan,

representasi fisik atau pelanggan-pelanggan lain pada fasilitas layanan.

Dalam dunia pendidikan termasuk madrasah di dalamnya, layanan merupakan jasa yang bersifat kompleks karena sifatnya padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap dan harganya mahal.<sup>18</sup> Hal tersebut disebabkan karena pendidikan merupakan suatu proses yang harus dilakukan secara serius karena menyangkut fisik dan non fisik dan membutuhkan infrastruktur serta *skill* yang memadai. Dengan demikian layanan pendidikan adalah seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan yang mengutamakan pelayanan dalam prosesnya.

Produk layanan pendidikan hanya bisa dikonsumsi oleh konsumen, pada saat proses layanan berlangsung. Sementara, produk barang dan jasa selain pendidikan, yang terlihat secara fisik biasanya diproduksi di pabrik atau di tempat-tempat tertentu, kemudian didistribusikan dan baru bisa dikonsumsi oleh konsumen. Pada bidang layanan

---

<sup>18</sup> Tim dosen administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan, Hal 334

pendidikan, faktor penyedia layanan pendidikan langsung berperan dalam proses layanan tersebut. Bentuk layanan pendidikan yang ditawarkan lembaga dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan mutu layanan pendidikan dengan menyediakan berbagai hal yang dipersepsikan dapat memuaskan pelanggan pendidikan atau para pihak yang berkepentingan terhadap layanan pendidikan yang disediakan. Para pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan terdiri atas pihak internal dan eksternal. Pihak internal terdiri dari semua lembaga di dalam madrasah (seperti yayasan, program studi, dan unit kegiatan siswa) dan para aktor yang berada di dalamnya (seperti siswa, guru, tata usaha, dan staf yang lain). Pihak eksternal terdiri dari alumni, orang tua siswa pemerintah dan masyarakat umum.

Dalam memenuhi kebutuhan siswa yang berhubungan dengan pelayanan siswa di madrasah, dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah dibantu oleh para personil profesional madrasah yang bekerja pada sistem madrasah, di antaranya adalah: 1) Personil pelayanan pengajaran, terdiri dari orang-orang yang bertanggung jawab pokoknya ialah mengajar, baik sebagai guru kelas, guru kegiatan ekstrakurikuler, tutor dan lain-lain. 2) Personil pelayanan admistrasi, meliputi mereka yang mengarahkan, memimpin

dan mengawasi personil lain dalam operasi madrasah serta bagian bagiannya. 3) Personil pelayanan fasilitas madrasah, meliputi tenaga-tenaga di perpustakaan, pusat-pusat sumber belajar dan laboratorium bahasa; ahli-ahli teknik dan tenaga yang terlibat dalam fungsi mengajar atau fungsi melayani siswa. 4) Personil pelayanan murid atau siswa, meliputi pada spesialis yang tanggung jawabnya meliputi bimbingan dan penyuluhan, pemeriksaan psikologis dan kesehatan, nasehat medis dan pengobatan, dan ujian.

Layanan pendidikan akan bermutu jika aspek-aspek yang terkait dengan mutu layanan pendidikan sesuai dengan standar atau melebihi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemenuhan tersebut dapat dilihat dari perspektif penyedia layanan dan juga pengguna layanan atau pelanggan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Grönroos (1983) tentang mutu layanan menyimpulkan tiga hal, yaitu: kesimpulan *pertama*, menunjukkan bahwa mutu layanan ditentukan oleh persepsi pelanggan sebagai hasil membandingkan antara harapan dan pengalaman yang didapat dari layanan. Jika harapan sesuai dengan mutu layanan maka dianggap memuaskan dan apabila melebihi harapan maka dianggap lebih memuaskan. *Kedua*, bahwa evaluasi itu tergantung pada proses layanan dan dampak

layanan; *Ketiga*, kesimpulan ketiga menjelaskan bahwa ada dua tipe mutu layanan, yaitu: mutu di mana layanan regular diberikan dan tingkat mutu di mana ekspektasi dan masalah ditangani.<sup>19</sup> Dalam dunia pendidikan, layanan merupakan jasa yang bersifat kompleks karena sifatnya padat karya dan padat modal. Dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap dan harganya mahal.<sup>20</sup> Hal tersebut disebabkan karena pendidikan merupakan suatu proses yang harus dilakukan secara serius karena menyangkut fisik dan non fisik dan membutuhkan infrastruktur serta *skill* yang memadai. Hal tersebut disebabkan karena layanan pendidikan adalah seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan yang mengutamakan pelayanan dalam prosesnya.

---

<sup>19</sup> Authors: Md. Hussain Kabir and Therese Carlsson  
Subject: Master thesis in Business Administration Program: Masters Program in International Management 15 ECTS Gotland University Spring semester 2010  
Supervisor: Bo Lennstrand.

<sup>20</sup> Tim dosen administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan, (Bandung: UPI, 2011), h. 334.

## C. Peningkatan Mutu Guru

### 1. Kompetensi Guru

Salah satu sumber daya vital yang dimiliki madrasah adalah guru atau tenaga pendidik. Guru menjadi sumber dan aktor utama dalam proses pembelajaran di lingkungan madrasah dan sangat menentukan mutu pembelajaran *output* pendidikannya. Guru memiliki peran strategis dalam proses pendidikan dan pengajaran. Peran tersebut hanya dapat dilakukan oleh guru profesional, yaitu: guru yang memiliki kompetensi personal, sosial, profesional, dan pedagogik. Kompetensi-kompetensi itu yang akan membuat guru menjadi tenaga pendidik profesional.

Secara etimologis, profesi berasal dari bahasa Inggris *profession*, bahasa latin profesus, yang berarti mampu atau ahli dalam suatu bentuk pekerjaan.<sup>21</sup> Profesi juga dapat diartikan sebagai suatu keterampilan yang dalam prakteknya didasarkan atas suatu struktur teoritis tertentu dari beberapa bagian pelajaran atau ilmu pengetahuan.<sup>22</sup> Selanjutnya, profesi disebut juga sebagai suatu pekerjaan yang didasarkan

---

<sup>21</sup> Ahmad Sanusi dan Rochman Natawidjaja, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1991), 18.

<sup>22</sup> Peter Jarvis, *Professional education* (London, Canberra: Crown Helm.1983), 21.

atas studi intelektual dan latihan yang khusus, tujuannya untuk menyediakan pelayanan keterampilan atau advis terhadap yang orang lain dengan bayaran atau upah tertentu. Sedangkan secara etimologi profesi diartikan suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya dengan titik tekan pada pekerjaan mental, bukan pekerjaan manual. Kemampuan mental yang dimaksudkan adalah ada persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk perbuatan praktis. Berdasarkan konsep-konsep dasar tentang profesi tersebut maka tentu tidak semua pekerjaan dapat disebut sebagai profesi. Kemudian hanya pekerjaan yang memiliki ciri-ciri tertentu dan didasari oleh ilmu pengetahuan yang dapat dikatakan profesi, dan orang-orang yang melakukan profesinya berhak memperoleh bayaran.

Profesional merupakan kata benda dari profesi sebagai lawan kata amatir yang berkaitan dengan seseorang dalam memberikan layanan yang khas serta didasari oleh kualifikasi dan kompetensi yang tinggi kepada klien dan layak menerima bayaran atas jasa tugas pekerjaannya tersebut. Profesional dapat juga diartikan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian,

kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>23</sup>

Istilah profesionalisme berasal dari *profession*. Dalam Kamus Inggris Indonesia, “*profession* berarti pekerjaan”.<sup>24</sup> Arifin dalam buku *Kapita Selekta Pendidikan* mengemukakan bahwa *profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.<sup>25</sup> Sedangkan Kunandar mengartikan bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi, profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.<sup>26</sup> Pengertian profesi ini tersirat makna bahwa di dalam suatu pekerjaan

---

<sup>23</sup> Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

<sup>24</sup> John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1996), Cet. Ke-23, 449.

<sup>25</sup> Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), Cet. Ke-3, 105.

<sup>26</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), Cet. Ke-1, 45.



profesional diperlukan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual yang mengacu pada pelayanan yang ahli.<sup>27</sup>

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa profesi adalah suatu pekerjaan atau keahlian yang mensyaratkan kompetensi intelektualitas, sikap dan keterampilan tertentu yang diperoleh melalui proses pendidikan secara akademis. Dengan demikian, Kunandar mengemukakan profesi guru adalah keahlian dan kewenangan khusus dalam bidang pendidikan, pengajaran, dan pelatihan yang ditekuni untuk menjadi mata pencaharian dalam memenuhi kebutuhan hidup yang bersangkutan. Guru sebagai profesi berarti guru sebagai pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi (keahlian dan kewenangan) dalam pendidikan dan pembelajaran agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien serta berhasil guna.<sup>28</sup>

Guru yang profesional harus memiliki aspek kompetensi pedagogik, kepribadian, professional, dan social

---

<sup>27</sup> Namsa, M. Yunus, *Kiprah Baru Profesi Guru Indonesia Wawasan Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Pustaka Mapan, 2006, Cet. Ke-1, h. 29

<sup>28</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), Cet. Ke-1, 46.

seperti yang di atur dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005.

1. Kompetensi Pedagogik

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2. Kompetensi Kepribadian

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

3. Kompetensi Profesioanal

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

#### 4. Kompetensi Sosial

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Keempat kompetensi di atas menjadi syarat utama bagi seorang guru untuk menjadi guru profesional di samping syarat-syarat yang lain, yaitu: (1) memiliki kualifikasi akademik minimal yang S1; (2) mengikuti pendidikan profesi; (3) memiliki sertifikat profesi; (4) lulus uji kompetensi; (5) membacakan sumpah profesi; dan melakukan pengembangan keprofesian berkelanjutan (*continuous professional development*).

## 2. Peningkatan Mutu Layanan Guru

Pembelajaran sebagai *core business* sekolah/madrasah harus dilaksanakan dengan secara bermutu dan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan pendidikan. Pembelajaran dimaksud tidak bisa dipisahkan dari sosok seorang guru sebagai actor utama dalam proses pembelajaran. Mutu guru harus terus

ditingkatkan agar layanan yang diberikan melalui proses pembelajaran memenuhi kepuasan pelanggan. Kepala madrasah sebagai leader dan supervisor sekolah harus berperan aktif dalam meningkatkan mutu layanan guru melalui kegiatan supervisi akademik dan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

#### **a. Konsep Supervisi Akademik**

Supervisi berasal dari kata ‘super dan vision’. Super berarti tinggi, atas dan vision artinya melihat. Sehingga supervisi adalah melihat dari atas, artinya orang yang melihat itu mempunyai kemampuan yang lebih (tinggi) dari yang dilihat. Sujana (2008) menyatakan bahwa supervisi akademik adalah menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran pembelajaran dengan tujuan untuk pengembangan profesional dan motivasi kerja guru <sup>29</sup>. Ada empat langkah dalam supervisi klinik, yaitu: perencanaan pertemuan, observasi, pertemuan berikutnya, dan refleksi kolaborasi. Supervisi akademik dengan pendekatan klinis, merupakan supervisi akademik

---

<sup>29</sup> Lembaga Pengembangan Dan Pemberdayaan Kepala Madrasah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan, *Supervisi Akademik: Bahan Pembelajaran Diklat Penyiapan Calon Kepala Madrasah* (Surakarta, 2011), 6.

yang bersifat kolaboratif. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik, yaitu: adanya observasi kelas, namun pendekatannya berbeda. Konsep ‘klinis’ berarti menyarankan adanya hubungan tatap muka antara guru dan supervisor yang berfokus pada tingkah laku aktual guru di dalam kelas. Pada model supervisi klinis ini, guru diharapkan secara sadar menyampaikan masalah pembelajarannya di kelas kepada supervisor. Supervisi klinis terdiri dari 3 tahap, yaitu perencanaan konferensi, observasi kelas dan umpan balik konferensi. Berdasarkan kedua pendapat ini, pada tataran implementasi di madrasah, kepala madrasah dan pengawas madrasah lebih banyak menggunakan model supervisi dengan tiga tahap seperti dalam pendekatan supervisi klinis.

Supervisi akademik merupakan kegiatan terencana, terpola dan terprogram dalam mengubah perilaku guru agar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk menjamin proses supervisi berjalan dengan baik, maka kepala madrasah mempersiapkan instrumen supervisi mulai dari instrumen penilaian persiapan perangkat guru (silabus dan RPP), observasi kelas dan instrumen teknik umpan balik serta tindak lanjut hasil supervisi.

## **b. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan**

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)/ *continuous professional development (CPD)* terdiri dari serangkaian aktivitas reflektif yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan seseorang. PKB mendukung pemenuhan kebutuhan seseorang dan meningkatkan praktik profesional mereka. PKB juga bermakna cara setiap anggota asosiasi profesi memelihara, memperbaiki, dan memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka dan mengembangkan kualitas diri yang diperlukan dalam kehidupan profesional mereka. PKB mencakup gagasan bahwa individu selalu bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan profesional mereka di luar apa yang mereka dapatkan dalam pelatihan dasar yang mereka terima ketika pertama kali melakukan pekerjaan tersebut.

Dalam konteks madrasah, PKB adalah bentuk pembelajaran berkelanjutan bagi guru yang merupakan kendaraan utama dalam upaya membawa guru pada perubahan yang diinginkan, yaitu pengembangan profesinya. Muara akhir yang diharapkan sebenarnya berkaitan dengan keberhasilan siswa. Guru-guru yang melakukan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) akan

membawa pembelajarannya untuk menjadikan siswa-siswanya dapat mempunyai pengetahuan lebih, mempunyai keterampilan lebih baik, dan menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang materi ajar serta mampu memperlihatkan apa yang mereka ketahui dan mampu melakukannya.

Dalam implementasinya, PKB untuk guru mencakup berbagai cara dan/atau pendekatan. Cara-cara atau pendekatan yang dilakukan ini akan membuat guru secara berkesinambungan belajar. Ini tentunya akan dapat dilakukan oleh guru setelah memperoleh pendidikan dan/atau pelatihan awal sebagai guru. Diharapkan, nantinya pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) ini akan mendorong guru untuk memelihara dan meningkatkan standar mereka secara keseluruhan mencakup bidang-bidang berkaitan dengan pekerjaannya sebagai suatu profesi (guru dipandang sebagai sebuah profesi). Pada gilirannya, guru akan dapat memelihara, meningkatkan, memperluas pengetahuan, dan keterampilannya. Ia juga akan dapat membangun kualitas pribadi yang dibutuhkan di dalam kehidupan profesionalnya sebagai seorang guru.

Guru diharapkan akan memiliki kesadaran penuh untuk memenuhi standar kompetensi profesinya. Mereka akan berupaya untuk memperbaharui dan meningkatkan

kompetensi profesional selama bekerja sebagai guru. Pengembangan keprofesionalan berkelanjutan (PKB) ini harus dilakukan dengan komitmen penuh. Guru secara holistik berupaya meningkatkan keterampilan dan kompetensi pribadi yang juga merupakan bagian penting dari kompetensi profesional. PKB merupakan kunci bagi guru untuk mengoptimalkan kesempatan pengembangan karirnya baik saat ini maupun ke depannya. PKB harus dapat mendorong dan mendukung perubahan kualitas guru, khususnya di dalam praktik-praktik dan pengembangan karir.

Pada prinsipnya, PKB mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi yang didesain untuk meningkatkan karakter, pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan seorang guru agar menjadi profesional. Guru, melalui perencanaan dan refleksi pada pengalaman belajarnya akan mempercepat pengembangan pengetahuan dan keterampilan serta kemajuan karirnya.

Karena PKB merupakan bagian penting dari proses pengembangan keprofesionalan guru maka PKB tidak terjadi secara ad-hoc. PKB harus dilakukan melalui pendekatan yang diawali dengan perencanaan untuk mencapai standar kompetensi profesi (khususnya bagi guru yang belum mencapai standar kompetensi sesuai dengan hasil penilaian



kinerja, atau dengan kata lain berkinerja rendah), mempertahankan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan perolehan pengetahuan dan keterampilan baru. Oleh karena itu, agar PKB dapat mendukung kebutuhan individu dan meningkatkan praktik-praktik keprofesionalan maka kegiatan PKB harus:

- a. Menjamin kedalaman pengetahuan terkait dengan materi ajar yang diampu;
- b. Menyajikan landasan yang kuat tentang metodologi pembelajaran (pedagogik) untuk mata pelajaran tertentu;
- c. Menyediakan pengetahuan yang lebih umum tentang proses pembelajaran dan madrasah sebagai institusi di samping pengetahuan terkait dengan materi ajar yang diampu dan metodologi pembelajaran (pedagogik) untuk mata pelajaran tertentu;
- d. Mengakar dan merefleksikan penelitian terbaik yang ada dalam bidang pendidikan;
- e. Berkontribusi terhadap pengukuran peningkatan keberhasilan peserta didik dalam belajarnya;
- f. Membuat guru secara intelektual terhubung dengan ide-ide dan sumberdaya yang ada;
- g. Menyediakan waktu yang cukup, dukungan dan sumberdaya bagi guru agar mampu menguasai isi materi

- belajadan pedagogi serta mengintegrasikan dalam praktik-praktik pembelajaran sehari-hari;
- h. Didesain oleh perwakilan dari mereka-mereka yang akan berpartisipasi dalam kegiatan PKB bekerjasama dengan para ahli dalam bidangnya.
  - i. Mencakup berbagai bentuk kegiatan termasuk beberapa kegiatan yang mungkin belum terpikirkan sebelumnya sesuai dengan kondisi dan kebutuhan saat itu.<sup>30</sup>

Tujuan Utama dari pengembangan profesional guru melalui PKB adalah peningkatan pembelajaran siswa. Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) ini penting karena berkaitan dengan: (1) optimalisasi pelayanan terhadap klien dalam hal ini siswa; (2) bukti dari profesionalisme; (3) prasyarat pekerjaan; (4) meningkatkan keterampilan kerja guru secara individual; (5) memperluas pengalaman guru untuk keperluan perkembangan karir atau promosi; (6) mengembangkan pengetahuan dan pemahaman profesional guru secara individual; (7) meningkatkan pendidikan pribadi atau pendidikan umum individu guru; (8) membuat guru merasa dihargai; (9) meningkatkan rasa puas terhadap

---

<sup>30</sup> Konsep dan Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)  
(<http://penelitianindakankelas.blogspot.co.id/2014/10/konsep-dan-implementasi-pkb.html>)

pekerjaan; (10) meningkatkan pandangan positif mengenai pekerjaan; (11) memungkinkan guru mengantisipasi dan bersiap untuk menghadapi perubahan; (12) mengklarifikasi keseluruhan kebijakan madrasah atau departemen.

Beberapa prinsip dalam pelaksanaan PKB adalah: (1) Berpengaruh penting terhadap kehidupan keprofesional; (2) PKB harus menjadi bagian dari sekuens atau siklus aktivitas yang lebih panjang yang akan mengarah pada peningkatan keterampilan atau pengetahuan guru untuk mendorong murid mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi; (3) PKB harus membuat keluaran-keluaran yang spesifik yang diharapkan akan dicapai melalui aktivitas-aktivitas pengembangan profesional dalam hal meningkatkan keahlian guru, praktik ruang kelas, kemajuan murid, dan standar prestasi; (4) Para pelaksana PKB harus memilih, merencanakan, memonitor, dan mengevaluasi peluang-peluang PKB dalam cara yang sistematis atau mengetahui sejauh mana kebutuhan-kebutuhan pengembangan telah dipenuhi; (5) PKB harus mencakup prosedur monitoring untuk memverifikasi bahwa pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang telah didapatkan berhasil diterapkan dalam latar ruang kelas.

Kerangka Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) harus memungkinkan: (1) guru, madrasah, institusi-

institusi pendidikan guru, dan para pemangku kepentingan untuk memastikan pertumbuhan profesional para guru individual di sepanjang karir mereka; (2) Guru, madrasah, institusi-institusi pendidikan guru, dan para pemangku kepentingan untuk merencanakan pengembangan profesional bagi tujuan-tujuan sekolah/madrasah, organisasional, dan individual; (3) institusi-institusi pendidikan guru untuk merencanakan keperluan program-program pengembangan profesional yang sesuai dengan pertumbuhan profesional dan kebutuhan karir para guru; (4) Pemerintah untuk membuat kebijakan-kebijakan bagi kelanjutan pendidikan guru dan alokasi sumber daya untuk hal tersebut.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yang baik tentunya akan menunjukkan karakteristik tertentu. Beberapa karakteristik PKB yang baik misalnya: (1) Setiap aktivitas dalam PKB merupakan bagian dari perencanaan jangka panjang yang koheren yang memberi para partisipan peluang untuk menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam praktik mengajar mereka dan untuk mengembangkan praktik mereka tersebut; (2) PKB direncanakan dengan visi yang jelas mengenai efektivitas atau peningkatan praktik yang ingin dicapai. Visi ini dibagi bersama di antara mereka yang menjalani proses pengembangan dan mereka yang

memimpin atau mendukung proses pengembangan tersebut. Perencanaan harus menunjukkan secara jelas keahlian, pemahaman, atau teknik apa yang ingin ditingkatkan melalui aktivitas-aktivitas PKB; (3) PKB memungkinkan peserta untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang praktis dan relevan serta dapat diterapkan dalam peran mereka saat ini dan amsa depan; (4) PKB harus disiapkan oleh orang yang berpengalaman, berkeakhlian, dan berketerampilan; (5) PKB didasarkan pada bukti-bukti terbaik yang tersedia tentang praktik pembelajaran; (6) PKB mempertimbangkan pengetahuan dan pengalaman peserta; (7) PKB ditunjang oleh pembinaan atau mentoring oleh teman sejawat yang berpengalaman baik dari dalam madrasah itu sendiri maupun dari luar; (8) PKB dapat menggunakan hasil observasi kelas sebagai dasar pengembangan fokus PKB dan dampak PKB; (9) PKB merupakan pemodelan pembelajaran efektif dan pemodelan strategi pembelajaran; (10) PKB memunculkan secara terus menerus rasa ingin tahu dan kemampuan problem solving dalam kehidupan sehari-hari di madrasah; (11) Dampak PKB terhadap proses pembelajaran terus menerus dievaluasi dan hasil evaluasi ini mengarahkan pengembangan aktivitas profesional secara terus menerus.

Rancangan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yang baik harus didorong oleh perhatian pada tujuan dan kinerja siswa. PKB yang baik dibangun berdasarkan keterlibatan guru dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan dalam membentuk peluang dan proses-proses pembelajaran, berbasis sekolah/madrasah dengan menekankan pembelajaran yang melekat pada pekerjaan, bersifat kolaboratif dan pemecahan masalah. Kegiatan PKB berlangsung secara terus-menerus dengan didasarkan pada informasi yang kaya dengan sumber informasi yang beragam untuk mengevaluasi hasil, didasarkan pada pemahaman teoretik dan memanfaatkan penelitian yang ada untuk mengembangkan, mendukung, dan meningkatkan pembelajaran. PKB adalah bagian dari proses perubahan komprehensif yang menghubungkan pembelajaran individual dan kolektif dengan isu-isu dan kebutuhan organisasional.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan harus dilakukan berdasarkan kebutuhan guru yang bersangkutan. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan untuk mencapai dan/atau meningkatkan kompetensinya di atas standar kompetensi profesi guru. Hal ini nantinya juga sekaligus berimplikasi pada perolehan angka kredit untuk kenaikan pangkat/jabatan fungsional guru.

Pada Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, PKB adalah unsur utama yang kegiatannya juga diberikan angka kredit untuk pengembangan karir guru, selain kedua unsur utama lainnya, yakni: (1) pendidikan; (2) pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan. Menurut Permennegpan itu telah pula dijelaskan bahwa pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) terdiri dari 3 komponen, yaitu: Pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif.

### **1) Pengembangan Diri**

Pengembangan diri merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh seorang guru dalam rangka meningkatkan profesionalismenya. Dengan demikian ia akan mempunyai kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Ia diharapkan akhirnya akan dapat melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dalam pembelajaran/pembimbingan, termasuk pula dalam melaksanakan tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Kegiatan pengembangan diri terdiri dari dua jenis, yaitu diklat fungsional dan kegiatan

kolektif guru. Kegiatan pengembangan diri ini dimaksudkan agar guru mampu mencapai dan/atau meningkatkan kompetensi profesi guru yang mencakup: kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dimaksud di atas dalam kaitan dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), diorientasikan kepada kegiatan peningkatan kompetensi sesuai dengan tugas-tugas tambahan tersebut (misalnya kompetensi bagi kepala madrasah, kepala laboratorium, kepala perpustakaan, dsb). Diklat fungsional adalah kegiatan guru dalam mengikuti pendidikan atau latihan yang bertujuan untuk mencapai standar kompetensi profesi yang ditetapkan dan/atau meningkatkan keprofesian untuk memiliki kompetensi di atas standar kompetensi profesi dalam kurun waktu tertentu. Jadi ada batasan waktu, di mana diharapkan guru mampu melaksanakannya minimal sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.



Kegiatan kolektif guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti kegiatan pertemuan ilmiah atau kegiatan bersama yang bertujuan untuk mencapai standar atau di atas standar kompetensi profesi yang telah ditetapkan. Kegiatan kolektif guru mencakup:

- a. kegiatan lokakarya atau kegiatan kelompok guru untuk penyusunan kelompok kurikulum dan/atau pembelajaran
- b. pembahas atau peserta pada seminar, koloqium, diskusi pannel atau bentuk pertemuan ilmiah yang lain
- c. kegiatan kolektif lain yang sesuai dengan tugas dan kewajiban guru.

Kegiatan pengembangan diri yang mencakup diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru tersebut harus mengutamakan kebutuhan guru untuk pencapaian standar dan/atau peningkatan kompetensi profesi khususnya berkaitan dengan melaksanakan layanan pembelajaran. Kebutuhan guru untuk mencapai atau meningkatkan kompetensinya dapat mencakup:

- a. kompetensi menyelidiki dan memahami konteks di tempat guru mengajar
- b. penguasaan materi dan kurikulum
- c. penguasaan metode mengajar

- d. kompetensi melakukan evaluasi peserta didik dan pembelajaran
- e. penguasaan teknologi informatika dan komputer (TIK)
- f. kompetensi menghadapi inovasi dalam sistem pendidikan di Indonesia
- g. kompetensi menghadapi tuntutan teori terkini
- h. kompetensi lain yang terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas tambahan atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

## **2) Publikasi Ilmiah**

Publikasi ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di madrasah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum. Publikasi ilmiah mencakup 3 kelompok kegiatan, yaitu:

- 1) presentasi pada forum ilmiah;
- 2) sebagai pemrasaran/nara sumber pada seminar, lokakarya ilmiah, koloqium atau diskusi ilmiah;
- 3) publikasi ilmiah hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal.

Publikasi ilmiah publikasi ilmiah hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal mencakup pembuatan:

- 1) karya tulis berupa laporan hasil penelitian pada bidang pendidikan di madrasahny yang diterbitkan/dipublikasikan dalam bentuk buku yang ber-ISBN dan diedarkan secara nasional atau telah lulus dari penilaian ISBN, atau diterbitkan/dipublikasikan dalam majalah/jurnal ilmiah tingkat nasional yang terakreditasi, provinsi, dan tingkat kabupaten/kota, diseminarkan di madrasah atau disimpan di perpustakaan.
- 2) tulisan ilmiah populer di bidang pendidikan formal dan pembelajaran pada satuan pendidikanyang dimuat di:jurnal tingkat nasional yang terakreditasi; jurnal tingkat nasional yang tidak terakreditasi/tingkat provinsi; jurnal tingkat lokal (kabupaten/kota/madrasah/-madrasah, dsb.
- 3) publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan dan/atau pedoman guru. Publikasi ini mencakup pembuatan: buku pelajaran per tingkat atau buku pendidikan per judul yang lolos penilaian BSNP, atau dicetak oleh penerbit dan ber-ISBN, atau dicetak oleh penerbit dan belum ber-ISBN

- 4) modul/diklat pembelajaran per semester yang digunakan di tingkat: provinsi dengan pengesahan dari Dinas Pendidikan Provinsi; atau kabupaten/kota dengan pengesahan dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota; atau sekolah/madrasah setempat.
- 5) buku dalam bidang pendidikan dicetak oleh penerbit yang ber-ISBN dan/atau tidak ber-ISBN; karya hasil terjemahan yang dinyatakan oleh kepala madrasah/madrasah tiap karya; buku pedoman guru.

### **3) Karya inovatif**

Karya inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di madrasah dan pengembangan dunia pendidikan, sains/teknologi, dan seni. Karya inovatif ini mencakup:

- 1) penemuan teknologi tepat guna kategori kompleks dan/atau sederhana;
- 2) penemuan/peciptaan atau pengembangan karya seni kategori kompleks dan/atau sederhana;
- 3) pembuatan/pemodifikasian alat pelajaran/peraga/-praktikum kategori kompleks dan/atau sederhana;

- 4) penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya pada tingkat nasional maupun provinsi.

#### **D. Era Digital 4.0**

Istilah industri 4.0 lahir dari ide tentang revolusi industri keempat. Menurut Prasetyo & Sutopo (2018) keberadaannya menawarkan banyak potensi dan manfaat. Fonseca(2018) menjelaskan bahwa karakteristik Industri 4.0 ditandai dengan berkembangnya digitalisasi dan integrasi proses manufaktur dan logistik industri, dengan memanfaatkan internet dan mesin cerdas, memadukan dunia fisik dan maya melalui adopsi teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Prasetyo & Sutopo, (2018) selanjutnya menjelaskan bahwa penerapan industri 4.0 menawarkan manfaat sekaligus tantangan yang menurut Drath dan Horch (2014) adalah munculnya resistensi terhadap perubahan demografi dan aspek sosial, ketidakstabilan kondisi politik, keterbatasan sumber daya, resiko bencana alam dan tuntutan penerapan teknologi yang ramah lingkungan.

Era industri 4.0 berdampak juga pada dunia pendidikan. Era industri 4.0 telah mendorong lembaga pendidikan untuk memanfaatkan produk teknologi pendidikan seperti *E-Learning*, aplikasi pembelajaran,

Surani (2019) mempertegas bahwa *platform self study* yang selaras dengan tuntutan pendidikan 4.0. Lase (2019) menambahkan bahwa pendidikan di era industri 4.0 harus merespons terhadap kebutuhan revolusi industri 4.0 di mana manusi dan teknologi diselaraskan untuk menciptakan peluang-peluang baru dengan kreatif dan inovatif. Maka, kegiatan pengembangan kurikulum perlu dilakukan untuk merespon perubahan era tersebut sehingga dunia pendidikan tidak kehilangan momentumnya. Menurut Lase (2019) Kurikulum baru harus mampu mendorong siswa untuk memiliki kemampuan dimensi akademik, keterampilan hidup, kemampuan untuk hidup bersama mampu berpikir tingkat tinggi (*high order thinking*), memiliki kompetensi personal, berwawasan global, melek teknologi dan memiliki kemampuan literasi digital dengan baik.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang bertujuan untuk mengungkap kontribusi kepala madrasah dalam mutu layanan guru era digital 4.0 di MAN 1 Pandeglang Pandeglang. Penelitian ini berusaha untuk mengungkap peran kepala madrasah dalam supervisi akademik dan penilaian kinerja guru di MAN 1 Pandeglang Pandeglang.

#### **B. Pendekatan dan Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-naturalistik, yaitu: suatu studi mendalam dengan menggunakan tehnik berhadapan langsung dengan sumber data di dalam latar alamiah yang ditujukan untuk mengumpulkan data yang diinginkan. Karakteristik pendekatan kualitatif: (1) sumber data langsung dalam situasi yang wajar; (2) bersifat deskriptif; (3) mengutamakan proses daripada produk atau hasil; (4) analisis data secara



induktif; (5) mengutamakan makna.<sup>1</sup> Dalam penelitian ini, peneliti berupaya memahami fenomena dari perspektif sumber data (*emik*), dengan cara membangun gambaran yang mendalam dan menyeluruh melalui pendeskripsian secara terperinci mengenai masalah yang sedang diteliti.

Peneliti dalam penelitian kualitatif berperan sebagai instrumen penelitian, yaitu terjun langsung mengumpulkan data secara komprehensif untuk mendapatkan gambaran tentang situasi yang kemudian dideskripsikan dalam bentuk laporan setelah dilakukan pembahasan tentang makna dari fenomena yang muncul di lapangan dengan teknik pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling* yang dilakukan secara partisipasi tanpa mengganggu dengan tidak menonjolkan diri dalam melakukan observasi agar situasi yang diperoleh bersifat natural dan wajar. Model paradigma naturalistik menurut: “Disebut sebagai model yang telah menemukan karakteristik kualitatif yang sempurna”.<sup>2</sup> Artinya bahwa kerangka pemikiran, filsafat yang melandasinya, ataupun operasionalisasi metodologinya

---

<sup>1</sup> Bogdan, C.R. dan Biklen, K.S., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*, ( Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982), h. 27-30.

<sup>2</sup> Nung Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998), h. 147.

bukan reaktif atau sekedar merespons dan bukan sekedar menggugat yang kuantitatif, melainkan membangun sendiri kerangka pemikirannya, filsafatnya dan operasionalisasi metodologinya.

Guba menyebutkan empat belas karakteristik penelitian naturalistik, yaitu:

- (1) Konteks natural (alami);
- (2) Manusia sebagai instrumen;
- (3) Pemanfaatan pengetahuan tak terkatakan;
- (4) Metoda kualitatif;
- (5) Pengambilan sample secara purposif;
- (6) Analisis data secara induktif;
- (7) *Grounded theory*;
- (8) Desain bersifat sementara;
- (9) Hasil dirundingkan dan disepakati bersama antara peneliti dengan responden;
- (10) Lebih menyukai modus laporan studi kasus;
- (11) Penafsiran bersifat idiographik (dalam arti keberlakuan khusus), bukan ke nomothetik (dalam arti mencari hukum keberlakuan umum);
- (12) Aplikasi tentatif, karena realitas itu ganda dan berbeda;
- (13) Ikatan konteks terfokus. Dengan pengambilan fokus, ikatan keseluruhan tidak dihilangkan, tetap terjaga keberadaannya dalam konteks, tidak dilepaskan dari nilai lokalnya;
- (14) Kriteria keterpercayaan. dalam kualitatif naturalistik oleh Guba diganti dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation*, (San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1985), h. 39–44.

Studi kasus dalam penelitian ini bertujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai perkembangan subjek masalah yang sedang diteliti dalam sesi tertentu. Studi ini berusaha untuk mengamati siklus dari perkembangan kehidupan manusia baik yang berbentuk perorangan maupun kelompok. Best John mempertegaskan tujuan dari penelitian studi kasus ini: “Untuk memahami siklus kehidupan atau bagian dari siklus kehidupan suatu unit individu (perorangan, keluarga, kelompok, pranata sosial suatu masyarakat)”<sup>4</sup>. Sejalan dengan Best, McMillan dan Schumacher menyatakan sebagai berikut: “*Qualitative research uses a case study design meaning that the data analysis focuses on the phenomenon, which the researcher select to understand in depth regardless of the number of sites or participants for the study*”<sup>5</sup>. Studi kasus memiliki ciri khusus sebagai berikut: (1) mendeskripsikan subyek yang diteliti secara keseluruhan berikut faktor-faktor yang mempengaruhinya; (2) penelitian dilakukan secara cermat dan mendalam serta memerlukan

---

<sup>4</sup> Rianto Adi, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, (Jakarta: Granit, 2004), h. 24.

<sup>5</sup> McMillan dan Schumacher, *Research in Education: A Conceptual Introduction*, Edisi ke-5, (Eddison Wesley Longman, 2001), h. 398.

batasan waktu yang relatif lama; dan (3) dipergunakan untuk keperluan pemecahan masalah.

### **C. Prosedur Penelitian**

Prosedur dalam penelitian ini dilakukan melalui langkah-langkah kegiatan sebagai berikut:

1. Studi pendahuluan ke MAN 1 Pandeglang Pandeglang untuk memperoleh informasi tentang program pengembangan keprofesian berkelanjutan;
2. Menentukan fokus masalah yang diteliti;
3. Menentukan tujuan dan pertanyaan penelitian;
4. Menentukan pertanyaan penelitian;
5. Kajian teoritis dilakukan untuk memperoleh gambaran teoritis yang didukung bahan-bahan pustaka;
6. Menentukan alat pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi;
7. Menentukan lokasi dan kasus penelitian;
8. Menentukan sumber data (informan);
9. Menghimpun data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi;
10. Pengujian tingkat validitas data dapat dilakukan melalui kredibilitas (mengecek kebenaran data dengan membandingkan data dari sumber lain); dependabilitas

(memeriksa semua data secara teliti sehingga menumbuhkembangkan keyakinan bahwa penelitian ini merupakan kegiatan yang prioritas); confirmabilitas (berkenaan dengan obyektifitas hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan), yang dilakukan melalui triangulasi, *membercheck*, dan *audit trail*;

11. Data yang sudah dikumpulkan dikelompokkan dan disusun secara sistematis berdasarkan tujuan dan pertanyaan penelitian;
12. Analisis data hasil penelitian melalui parameter teori yang berkaitan dengan supervise akademik, penilaian kinerja guru, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan;
13. Membuat kesimpulan, implikasi dan rekomendasi penelitian;
14. Melaporkan seluruh proses penelitian.

#### **D. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di MAN 1 Pandeglang yang beralamat di Jl. Raya Labuan Km.2 Ciekek Po Box 41 Telp/Fax (0253)201244 Pandeglang 42211.

## **E. Tehnik Pengumpulan Data**

Tehnik Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari atas: wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dipergunakan untuk mengungkapkan seluruh tujuan dan pertanyaan penelitian. Tehnik yang dipergunakan dalam pengumpulan data ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Wawancara**

Tehnik ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang kegiatan supervisi akademik, penilaian kinerja guru, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan strategi *sow ball*. Peneliti menggali data melalui wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah serta guru.

### **2. Observasi**

Observasi dilakukan dengan mengamati situasi empirik yang terjadi di lokasi penelitian untuk memperoleh data real, mensinkronkan, dan menguatkan hasil wawancara. Melalui teknik ini, diharapkan data yang diperoleh obyektif dan sesuai dengan konteksnya. Adapun alasan pentingnya tehnik ini yaitu: (1) tehnik ini didasarkan pengalaman langsung; (2) peneliti mengamati sendiri sesuai dengan kejadian yang sebenarnya; (3) peneliti dapat memahami situasi situasi yang kompleks.

### 3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi ini dipergunakan untuk melengkapi informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, yaitu dalam menggali data-data tertulis, gambar/photo dan data fisik lainnya. Studi dokumentasi ini sangat penting sebagai produk nyata dalam memberikan gambaran yang lebih jelas sumber data.

### **F. Tehnik Pengolahan Data**

Pengolahan data merupakan kegiatan lanjutan dari proses pengumpulan data, yang bertujuan agar data tersebut dapat bermakna dan dapat ditarik kesimpulan. Surachmad<sup>6</sup> menegaskan: “Mengolah data adalah berusaha yang kongkrit untuk membuat data itu berbicara”. Pengolahan data atau analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh agar lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai

---

<sup>6</sup> Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Dasar: Metode dan Tehnik*, (Bandung: tarsito,1980), h. 57.

referensi pada nilai. Dengan demikian data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan informan dan *key informan*. Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka analisis datanya menggunakan analisis model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu; reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan pengolahan data sebagai berikut:

1. Analisis data. Analisis data dilakukan secara berkelanjutan (iteratif) dan dikembangkan sepanjang program. Analisis dilaksanakan mulai penetapan masalah, pengumpulan data, dan setelah data terkumpul.
2. Analisis Selama Pengumpulan Data. Analisis data dilakukan dengan menggunakan multi sumber bukti dan membangun rangkaian bukti dan klarifikasi dengan informan tentang *draft* kasar dari laporan penelitian. Adapun kegiatan-kegiatan analisis yang akan dilakukan selama pengumpulan data adalah: (1) menetapkan fokus penelitian apakah tetap atau perlu diubah, (2) menyusun temuan-temuan sementara berdasarkan data yang telah terkumpul, (3) pembuatan rencana pengumpulan data berikutnya berdasarkan temuan-temuan pengumpulan



data sebelumnya, (4) pengembangan pertanyaan-pertanyaan analitik dalam rangka pengumpulan data berikutnya, dan (5) penetapan sasaran-sasaran pengumpulan data (informan, situasi, dokumentasi) berikutnya.

3. Reduksi Data. Reduksi data dilakukan untuk menelaah kembali seluruh catatan lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang begitu banyak, kemudian dirangkum mengenai hal-hal yang pokok atau penting yang berkenaan dengan inti atau fokus penelitian. Reduksi data merupakan suatu bentuk analitis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Peneliti melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang.
4. Penyajian Data. Penyajian data atau *display data*, pada dasarnya merupakan sekumpulan informasi yang telah disusun secara lebih sistematis dari rangkuman pada reduksi data. Berdasarkan penyajian data ini

memungkinkan bagi peneliti untuk dapat menarik kesimpulan atau pengambilan tindakan lebih lanjut. Penyajian data yang paling sering dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk teks naratif.<sup>7</sup> Dalam penelitian apabila data yang diperoleh telah banyak, agar peneliti tidak kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian, maka peneliti perlu membuat narasi, gambar, matriks, atau tabel untuk memudahkan penguasaan informasi atau data tersebut, sehingga peneliti dapat menyajikan data penelitian dalam bentuk informasi hasil penelitian secara lebih fokus, bermakna, mudah dipahami, dan menarik;

5. Menarik Kesimpulan/Verifikasi. Kegiatan menarik kesimpulan dilakukan dengan mencari arti, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Penarikan kesimpulan ini dilakukan dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas kemudian menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan

---

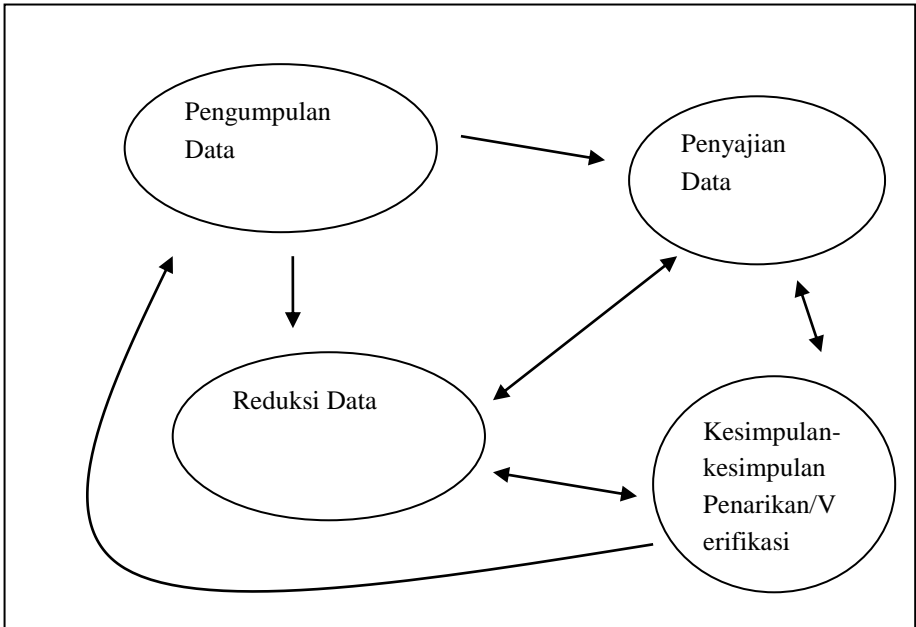
<sup>7</sup> Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992), h. 17.

kesimpulan merupakan satu kesatuan yang saling terkait (jalin menjalin) sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data. Untuk lebih memantapkan hasil penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan verifikasi dengan *membercheck* maupun triangulasi dimana antara peneliti dan informan “*key person*” mengadakan pertemuan untuk mengecek keabsahan kesimpulan tersebut melalui verifikasi kesimpulan oleh peneliti sendiri atau peninjauan kembali serta tukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubyektif.

Analisis model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu; reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi di atas pada gagasan **Miles dan Huberman** yang dapat dilihat pada Gambar di bawah ini: <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah), Jakarta: UI Press, 1992), 20.



***Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif***

**G. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Untuk itu penelitian ini juga diarahkan untuk dapat memenuhi kriteria sebagai berikut:

**1. Kredibilitas**

Kredibilitas merupakan ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkannya, maka dalam penelitian kualitatif ini bahwa kredibilitas itu menggambarkan kecocokan antara konsep penelitian dengan konsep yang ada pada responden

atau sumber data di lapangan. Oleh karena itu, agar dapat tercapai aspek kebenaran (*the truth value*) hasil penelitian dan dapat dipercaya, upaya yang harus dilakukan antara lain sebagai berikut.

- a. *Triangulasi*, yaitu mengecek kembali kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data dari sumber data lain. Pengecekan ini dilakukan secara vertikal dan horisontal. Upaya triangulasi dapat ditempuh dengan cara: (1) membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan peneliti, (2) memperbanyak subjek sumber data untuk setiap fokus penelitian tertentu.
- b. *Pembicaraan dengan kolega (peer debriefing)*. Dalam hal ini peneliti membahas catatan lapangan dengan kolega, teman dosen atau dengan yang kompetensi akademisnya tidak diragukan sehingga dapat memberikan sumbangan pemikiran atau kritik terhadap pertanyaan-pertanyaan dan catatan lapangan.
- c. *Pemanfaatan bahan referensi*, yaitu untuk mengamankan berbagai informasi yang didapat dari lapangan seperti penggunaan alat perekam atau foto. Dengan cara ini peneliti dapat memperoleh gambaran yang lengkap tentang informasi yang diberikan oleh sumber data yang

akan mengurangi kekeliruan dalam wawancara dengan responden.

- d. *Mengadakan member check*, yaitu dilakukan setiap akhir wawancara atau pembahasan bersama responden untuk menghindari kesalahan dalam menyimpulkan dan perbedaan persepsi.

## **2. Transferabilitas**

Transferabilitas disebut juga validitas eksternal, yaitu sejauh manakah hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan ditempat atau situasi yang berbeda yang tentunya tidak semuanya dapat diaplikasikan. Dengan kata lain transferabilitas ini disebut juga sebagai generalisasi. Bagi peneliti, transferabilitas hasil penelitian tergantung pada si pemakai, yaitu sampai sejauh manakah hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu.

## **3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas**

Dependabilitas atau sering disebut dengan reliabilitas (menunjukkan pada ketaatan pengukuran dan ukuran yang digunakan) dan konfirmabilitas berkaitan dengan masalah kebenaran penelitian naturalistik. Hal ini dilakukan melalui proses “audit trail”. “Trail” mengandung makna jejak yang

dapat dilacak atau ditelusuri, sedangkan “*audit*” bermakna pemeriksaan terhadap ketelitian sehingga timbul keyakinan bahwa apa yang dilaporkan itu seperti adanya. Proses audit trail dilakukan sebagai berikut.

- a. Merekam dan mencatat selengkap mungkin hasil wawancara, observasi, maupun studi dokumentasi sebagai data mentah untuk kepentingan selanjutnya.
- b. Menyusun hasil analisis dengan cara menyusun data mentah kemudian merangkum atau menyusunnya kembali dalam bentuk deskripsi yang sistematis.
- c. Membuat lampiran atau kesimpulan sebagai hasil sintesis data kualitatifnya.
- d. Melaporkan seluruh proses penelitian sejak dari survei dan penyusunan desain hingga pengolahan data sebagaimana digambarkan dalam laporan penelitian.

## **BAB IV**

### **TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan Penelitian**

##### **1. Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Pandeglang**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah menjelaskan tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Melalui kompetensi-kompetensi tersebut kepala madrasah diharapkan dapat menjalankan perannya secara optimal.

##### **Kompetensi Kepribadian**

Kepala MAN 1 Pandeglang Bapak Udin Ali Abas yang sebelumnya menjabat Kepala MAN 3 Pandeglang dilantik menjadi Kepala MAN 1 Pandeglang menggantikan Hj. Jahriah yang mutasi ke MAN 1 Pandeglang dipilih menjadi pemimpin karena memiliki kompetensi kepribadian: Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di



madrasah; Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah; Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah; dan Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala MAN 1 Pandeglang telah mengembangkan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan bagi bawahannya. Hal tersebut dapat dilandasi visi MAN 1 Pandeglang: “Mewujudkan insan mandiri, aktif, terampil, berprestasi serta berakhlakul karimah”. Ada semangat kuat dari visi tersebut berkaitan dengan akhlak mulia. Kepala madrasah mencanangkan lingkungan madrasah yang menjunjung tinggi akhlak mulia dalam pergaulan sehari-hari warga madrasah. Hal tersebut tergambar juga dari misi yang dicanangkan, yaitu: meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dan membentuk peserta didik menjadi pribadi yang mandiri.

Kepala MAN 1 Pandeglang Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. Integritas seorang pemimpin adalah sikap atau sifat serta nilai-nilai yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin guna untuk membangun

kepercayaan antar individu dalam organisasi. Kepala MAN 1 Pandeglang dengan integritas kepribadiannya berusaha untuk membangun kepercayaan antarwarga madrasah untuk mengembangkan budaya ikhlas beramal (seperti yang menjadi motto Kementerian Agama), konsisten, teguh, dan pantang menyerah. Ada keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah yang dibuktikan dengan upaya yang terus dilakukan untuk meningkatkan kemampuannya, selalu bersikap terbuka dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dapat mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah; serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

### **Kompetensi Manajerial**

Sebagai manajer Madrasah kepala MAN 1 Pandeglang menjalankan fungsinya dengan Menyusun perencanaan madrasah, mengembangkan organisasim memimpin organisasi, melakukan pendayagunaan seluruh sumber daya secara optimal, mengelola perubahan menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif, mengelola guru dan staf, mengelola sarana dan prasarana, mengelola

hubungan madrasah dan masyarakat masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.

Di samping itu kepala madrasah juga melakukan pengelolaan peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, dan aspek-aspek lain yang menjadi bagian dari system pengelolaan madrasah termasuk kegiatan monitoring dan evaluasi serta pelaporan madrasah.

### **Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah menciptakan inovasi bagi pengembangan Lembaga. Kepala MAN 1 Pandeglang berusaha keras dalam mencapai keberhasilan madrasah sebagai *effective learning organization*. Hal tersebut terlihat dari keinginan warga MAN 1 Pandeglang untuk mengembangkan dan memperluas kompetensi secara terus-menerus untuk menciptakan hasil optimal dengan cara

terus memupuk cara berpikir baru, menyepakati aspirasi kolektif, dan belajar secara terus-menerus.

Kepala madrasah berusaha untuk memotivasi dirinya dan memposisikan dirinya sebagai pemimpin di madrasah. Berusaha untuk tidak cepat menyerah dalam situasi kesulitan apapun serta mencari solusi untuk menyelesaikan berbagai problem yang dihadapi. Kepala madrasah memiliki naluri untuk *entrepreneurship* dalam mengelola kegiatan jasa pendidikan madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

### **Kompetensi Supervisi**

Kompetensi kepala madrasah yang selanjutnya ada kompetensi supervisi. Kepala MAN 1 Pandeglang telah melakukan kegiatan supervisi akademik secara rutin tiap tahun. Kegiatan tersebut dimulai dengan melakukan perencanaan program supervisi, melaksanakan, dan menindaklanjuti (Permendiknas No.13 Tahun 2007), seperti yang terlihat dari gambar di bawah ini.



## Kompetensi Sosial

Kemampuan kepala MAN 1 Pandeglang dalam ranah sosial tergambar dalam kegiatan-kegiatan yang melibatkan warga madrasah dan masyarakat sekitar. Madrasah telah menjalin kerjasama dengan masyarakat dan stakeholder yang lain kepentingan madrasah, berpartisipasi dan dan berkolaborasi dengan masyarakat dan kegiatan social dan kegiatan upacara-upacara keagamaan.

## 2. Mutu Layanan Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Pandeglang

Lembaga pendidikan adalah lembaga yang memberikan layanan berupa jasa pendidikan dalam bentuk pembelajaran. *Core business* pendidikan adalah pembelajaran yang diselenggarakan oleh guru. Pada saat

seorang guru sedang mengadakan kegiatan belajar mengajar (KBM) hakikat dia sedang memberikan layanan pendidikan. Jika layanan yang diberikan kepada peserta didik telah sesuai dengan standar pembelajaran yang ditetapkan dan sesuai dengan harapan peserta didik, maka layanan pendidikan tersebut dikatakan bermutu. Mutu layanan guru berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yang meliputi kompetensi personal, sosial, pedagogik, dan profesional.

Keempat kompetensi tersebut akan sangat berkaitan erat dengan mutu layanan yang diberikan oleh seorang guru dalam proses pembelajaran. Semakin tinggi tingkat kompetensi seorang guru maka semakin meningkat pula mutu layanan yang diberikan seorang guru. Sebaliknya jika kompetensi guru rendah tidak ada upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensinya, maka layanan pendidikan yang diberikan oleh guru akan semakin tidak bermutu.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan ditemukan bahwa MAN 1 Pandeglang melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu layanan guru melalui perbaikan mutu guru. Madrasah melakukan kegiatan pengembangan mutu guru melalui kegiatan supervisi akademik dan peningkatan

keprofesian berkelanjutan (PKB). Kepala madrasah secara rutin dan terjadwal melakukan kegiatan supervisi akademik melalui tahap perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, dan melakukan kegiatan tindak lanjut hasil supervisi. Sedangkan kegiatan program pengembangan profesi guru ada yang dilakukan oleh guru itu sendiri dan ada yang difasilitasi oleh kepala madrasah, yang meliputi kegiatan publikasi ilmiah, pengembangan diri, dan membuat karya inovatif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum MAN 1 Pandeglang ditemukan bahwa guru di MAN 1 Pandeglang telah memiliki kemampuan profesional karena telah terpenuhi beberapa kompetensi sebagai guru, yaitu: 1) Menguasai bahan, meliputi bahan bidang studi dalam kurikulum dan bahan penunjang atau pengayaan lainnya; 2) Mampu mengelola proses belajar mengajar, meliputi; perumusan tujuan instruksional, dapat mengenal dan menggunakan prosedur instruksional, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dan mengenal kemampuan peserta didik; 3) Mampu mengelola kelas, meliputi penataan dan mencitakan iklim belajar yang serasi; 4) Mampu menggunakan media atau sumber belajar lainnya; 5)

Menguasai landasan-landasan pendidikan; 6) Dapat mengelola interaksi-interaksi belajar mengajar; 7) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pelajara; 8) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluhan di madrasah; 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi madrasah; 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Kemampuan guru dalam memberikan layanan Pendidikan kepada siswa dalam proses pembelajaran yang bermutu disebabkan guru memiliki kesadaran untuk terus melakukan peningkatan kompetensi dengan mengikuti kegiatan MGMP sebagai wadah untuk meningkatkan, mendiskusikan, dan menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan proses pembelajaran mata pelajaran. Pada sisi lain kepala MAN 1 Pandeglang juga memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan peningkatan mutu guru melalui seminar dan workshop yang dilakukan di luar madrasah. Dengan memanfaatkan kesempatan tersebut, maka semakin banyak pula pengetahuan serta pengalaman yang didapatkan oleh guru.

Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran Berdasarkan dokumen yang ada di MAN 1 Pandeglang didapatkan bahwa kegiatan pembelajaran dilakukan melalui



model pembelajaran partisipatif dengan menggunakan berbagai media pembelajaran (Wakil kepala bidang kurikulum). Hal ini dibenarkan oleh Iis Herlina salah seorang guru berdasarkan hasil wawancara menjelaskan bahwa pembelajaran di MAN 1 Pandeglang dengan model partisipatif dilaksanakan dalam suasana yang saling menerima, menghargai, akrab dengan penuh kekeluargaan, terbuka, dan hangat antara siswa dan guru. Guru menjadi fasilitator mendorong siswa agar mampu belajar secara aktif, baik fisik maupun mental. Dengan demikian kegiatan proses pembelajaran dapat dikatakan bermutu hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan dibuktikan dokumen yang ada. Pelaksanaan pembelajaran di MAN 1 Pandeglang selalu diperhatikan oleh setiap guru dalam melaksanakan pembelajaran yaitu menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Pelaksanaan pembelajaran harus dipersiapkan melalui (RPP) yang memuat pokok bahasan dan jam pertemuan pada masing-masing mata pelajaran. RPP sendiri merupakan penjabaran dari rancangan program yang telah ditetapkan dalam penyusunan silabus, sehingga RPP yang di buat dan dikembangkan oleh setiap guru MAN 1 Pandeglang secara bertahap setiap awal tahun pelajaran untuk dua semester. Dalam pembelajaran guru

memanfaatkan sarana dan prasarana secara maksimal di dalam kelas, di luar kelas, dan di luar madrasah, seperti perpustakaan, laboratorium, dan lingkungan sekitar madrasah.

### **3. Kontribusi Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mutu Layanan Guru Era Digital 4.0**

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen mengamanatkan kepada pemerintah Pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat ditetapkan dengan Peraturan Menteri untuk melakukan pembinaan dan Pengembangan guru yang meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.<sup>1</sup>

Pembinaan guru di tingkat satuan Pendidikan/madrasah menjadi kewajiban kepala madrasah.

---

<sup>1</sup> Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 32, 33, dan 34.

Kepala madrasah adalah pemimpin madrasah yang bertanggung jawab penuh terhadap mutu penyelenggaraan madrasah tersebut. Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan harus memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.<sup>2</sup> Kompetensi-kompetensi tersebut menjadi modal bagi kepala madrasah untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dalam mengelola dan mengembangkan berbagai sumber daya madrasah secara optimal.

Kompetensi kepala madrasah akan berkontribusi besar terhadap keberlangsungan pendidikan di madrasah. Peran utama kepala madrasah dalam menunjang keberhasilan pendidikan salah satunya melalui manajerial yang menjadi salah satu penentu untuk keberhasilan pendidikan madrasah karena dengan kompetensi manajerial ini kepala madrasah berwenang dan dalam mengendalikan seluruh kegiatan di madrasah. Kepala madrasah bertugas untuk melakukan perencanaan, melaksanakan, evaluasi, dan

---

<sup>2</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah pasal 1 ayat (1) dan (2).

melakukan tindak lanjut terhadap dari kegiatan manajerial dan supervisinya.

## **1. Kontribusi Kompetensi Manajerial**

Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan mutu guru melalui kegiatan supervisi akademik dan peningkatan keprofesian berkelanjutan.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MAN 1 Pandeglang dalam meningkatkan mutu pendidikan a. Merumuskan visi untuk kemajuan akademik secara jelas dan terukur, serta difahami oleh semua warga madrasah, disosialisasikan secara sistematis melalui berbagai media. Para stakeholder madrasah dengan demikian memahami visi dan misi madrasah dengan baik. b. Menciptakan suasana madrasah yang kondusif dengan membuat tata tertib dan aturan untuk guru, tenaga kependidikan maupun untuk para siswa. Selain itu kepala madrasah memberikan jaminan keamanan dan kenyamanan untuk para guru serta para tenaga pendidik sehingga mereka dapat fokus untuk bekerja dan menyelesaikan tanggung jawab masing masing. c. Menanamkan sikap kepemimpinan terhadap seluruh staf akademik dan nonakademik Sikap kepemimpinan diberikan melalui pemberian contoh serta

teladan yang baik dari kepala madrasah kepada seluruh staf akademik dan non akademik dengan harapan kinerja dari seluruh elemen di madrasah menjadi lebih maksimal. Sikap kepemimpinan yang telah menular kepada para staf juga diharapkan mampu menular kepada para peserta didik yang sekaligus juga dapat menjadi penanaman karakter bagi mereka. d. Meningkatkan pembelajaran Peningkatan pembelajaran dilakukan oleh kepala madrasah melalui berbagai macam upaya yang telah dilakukan seperti: kegiatan diskusi antar guru, pelatihan serta workshop terkait model dan media pembelajaran, penambahan sarana prasarana media pembelajaran dan juga penyusunan kurikulum yang dimiliki oleh Madrasah e. Mengelola seluruh staf akademik dan non-akademik untuk mengelola proses layanan akademik dan non-akademik dalam rangka mempercepat kemajuan.

## **2. Kontribusi Supervisi Akademik**

Perencanaan Supervisi Akademik Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah. Salah satu kompetensi yang harus dijalankan oleh Kepala Madrasah dalam hal kompetensi supervisi adalah membina

para guru dalam pengelolaan dan administrasi kelas berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Kepala madrasah selaku supervisor pendidikan memiliki fungsi mengarahkan, membimbing dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan dan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru.

Kepala 1 MAN Kabupaten Pandeglang telah melakukan kegiatan supervisi baik supervisi informal maupun formal. Supervisi informal adalah suatu peristiwa pertemuan secara kebetulan antara para supervisor dengan para guru di tempat kerja dan ditandai oleh seringnya pengamatan informal dan ringkas para guru. Secara khusus supervisi ini tidak ada perjanjian untuk bertemu dan kunjungan tidak diumumkan. Kesuksesan supervisi informal memerlukan penerimaan oleh para guru. Sedangkan supervisi formal adalah supervisi yang dilakukan secara rutin dan terjadwal. Kepala madrasah melaksanakan kegiatan supervisi kepada guru-guru dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan mulai dari disain perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut hasil supervisi tersebut dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan supervisi di MAN 1 Kabupaten Pandeglang dilakukan melalui serangkaian kegiatan berupa observasi kelas, mengembangkan kegiatan melalui MGMP, *micro teaching*, dan supervisi klinis.

a. Observasi Kelas

Observasi kelas merupakan salah satu cara paling baik memberikan supervisi pembelajaran karena dapat melihat kegiatan guru, murid dan masalah yang timbul. Kegiatan ini dilakukan dengan terlebih dahulu kepala madrasah melakukan perencanaan dan menyusun mekanisme observasi. Kepala madrasah merencanakan program observasi dalam program semesteran atau tahunan. Program tidak terlalu kaku, tergantung dari jumlah guru yang perlu diobservasi. Ada tiga macam observasi yaitu dengan pemberitahuan, tanpa pemberitahuan, dan atas undangan.

Sedangkan mekanisme observasi dilakukan melalui kegiatan persiapan, tata cara observasi di dalam kelas, dan diskusi hasil observasi. Mekanisme yang harus diperhatikan dalam persiapan observasi, yaitu: Kepala madrasah menyampaikan informasi kepada guru yang akan diobservasi dan membicarakan indikator yang akan menjadi bahan observasi; Tata cara observasi di dalam kelas dilakukan melalui langkah-langkah berikut: Kepala madrasah memberi

salam kepada guru yang mengajar, Mencari tempat duduk yang tidak mencolok, Tidak boleh menegur kesalahan guru di dalam kelas, Mencatat setiap kegiatan, dan mempersiapkan daftar check list; Sedangkan diskusi hasil observasi dilakukan melalui pertemuan kepala madrasah dengan guru dengan mekanisme kepala madrasah menentukan waktu dan tempat, mempersiapkan data bahan diskusi, diskusi dilakukan dengan penuh keakraban, percakapan seputar masalah hasil observasi, guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan hasil refleksi terkait dengan apa yang dirasakannya dan apa yang akan dilakukan selanjutnya, kepala madrasah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan pembelajaran selanjutnya. Hasil diskusi kemudian didokumentasikan oleh masing-masing guru untuk kemudian dilakukan tindak lanjut.

Evaluasi sebagai bagian penting dalam tahapan supervisi Evaluasi Supervisi Akademik Proses evaluasi merupakan proses yang amat penting. Kepala MAN 1 Pandeglang bertujuan untuk memperbaiki segala hal yang kurang dari kinerja guru di madrasah baik secara akademis ataupun non-akademik. Evaluasi supervisi akademik dilakukan oleh kepala madrasah dengan berbagai cara, jika evaluasi yang akan disampaikan secara bersamaan atau



kepada banyak guru, maka evaluasi dilakukan secara kelompok atau diadakan rapat pada akhir bulan atau akhir semester, jika evaluasi hanya beberapa orang guru saja maka evaluasi dilakukan secara perorangan saja. Evaluasi adalah bantuan yang berkesinambungan untuk guru sebagai orang yang berpotensi untuk maju dan berkembang lebih baik. Adapun rangkaian kegiatan evaluasi supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah saat supervisi adalah menilai program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan program pembelajaran, pemetaan, kriteria ketuntasan minimal, jurnal guru, buku nilai, kisi-kisi soal, analisis nilai, program perbaikan dan pengayaan dan buku sumber yang dipakai untuk memberikan materi kepada siswa. Tindak Lanjut Supervisi Akademik Tindak lanjut dari hasil kegiatan supervisi akademik merupakan akhir dari pelaksanaan kegiatan supervisi.

Setelah melakukan evaluasi Kepala MAN 1 Pandeglang melakukan tindak lanjut dari hasil supervisi akademik, dengan cara: (1) melihat kembali catatan-catatan hasil supervisi, (2) melakukan pembinaan terhadap guru baik secara individu maupun secara kelompok. Tindak lanjut dari hasil supervisi agar memberikan dampak nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. yaitu perlu melakukan

cara-cara dalam menindak lanjuti supervisi akademik sehingga menghasilkan dampak nyata yang diharapkan dapat dirasakan oleh warga madrasah dan masyarakat.

Kegiatan supervisi di MAN 1 Kabupaten Pandeglang juga dikembangkan dalam bentuk penambahan pengetahuan dan pengalaman dengan memanfaatkan wadah musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Kegiatan kelompok MGMP ini sangat bermanfaat bagi guru dalam rangka *sharing* materi, metode, strategi, dan keterampilan lainnya yang memungkinkan kepala madrasah dapat mengakses progress yang didapat guru-guru dan menjadi umpan balik (*feedback*) bagi pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru-gurunya.

#### 1) *Mikro Teaching*

Kegiatan *micro teaching* ini dilakukan dalam bentuk kegiatan mengajar dalam kelompok terbatas atau lebih kepada bentuk simulasi mengajar untuk melihat kekuatan dan kelemahan guru dalam mengajar. Mekanisme yang dilakukan adalah guru yang mengajar harus melakukan persiapan, para observer melihat ditempat yang tidak mengganggu proses pembelajaran, setelah selesai pembelajaran guru melakukan refleksi, kepala madrasah dan guru yang lain memberikan komentar dan masukan yang

akan dijadikan perbaikan dan tindak lanjut oleh guru yang mengajar.

## 2) Supervisi Klinis

Supervisi klinis termasuk bagian dari supervisi pengajaran. Perbedaannya dengan supervisi yang lain adalah prosedur pelaksanaannya ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi dalam proses pembelajaran dan kemudian langsung diusahakan perbaikan kekurangan dan kelemahan tersebut. Kegiatan supervisi ini hanya bagi guru-guru yang sangat lemah dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memperbaikinya tidak cukup dilakukan satu atau dua kali supervisi, melainkan dibutuhkan serentetan supervisi untuk memperbaiki satu persatu kelemahannya. Mekanisme yang dilakukan dalam supervisi ini adalah: Kepala madrasah membuat kesepakatan dengan guru tentang hal-hal yang akan disupervisi melalui diskusi yang akrab dan hangat, kepala madrasah dan guru menyepakati instrumen yang akan dikembangkan, guru melakukan persiapan dengan menentukan aspek-aspek apa saja yang akan diperbaiki, pelaksanaannya sama dengan teknik observasi kelas, setelah selesai mengajar guru melakukan refleksi, kepala madrasah memberikan umpan

balik, guru yang diobservasi melakukan perbaikan dan perencanaan tindak lanjut.

Sesuai dengan dengan tugas dan fungsinya kepala MAN 1 Pandeglang Menyusun program supervisi yang disosialisasikan kepada guru melalui rapat madrasah, sehingga guru-guru mengetahui dan memahami maksud dan tujuan dari program supervisi itu. Dalam menyusun program supervisi akademik, kepala madrasah melibatkan guru-guru terutama sekali dalam menentukan jadwal supervisi. Dengan demikian, mereka ikut berpartisipasi dalam kegiatan itu dan turut bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Kemudian pada sisi lain mereka dapat mengetahui dan memahami supervisi akademik yang dilakukan sejak dini, sehingga sudah dapat mempersiapkan diri untuk melengkapi administrasi kelas maupun adminintrasi pembelajaran dan perangkat-perangkat lainnya. Jadwal kunjungan dalam program supervisi itu disusun pada awal tahun pelajaran. Kepala MAN 1 Pandeglang melaksanakan supervisi untuk memonitoring guru dalam pembelajaran, mulai dari perencanaan dengan membuat perangkat pembelajaran, observasi/kunjungan pada saat pembelajaran, melakukan evaluasi, dan tindak lanjut hasil evaluasi.

Di era globalisasi sekarang ini pendidikan mengalami perubahan, sehingga membuat penyelenggara pendidikan harus mengikuti arus perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar tidak ketinggalan dengan kemajuan jaman. Kepala MAN 1 Pandeglang sebagai salah seorang penentu maju mundurnya madrasah harus membuka diri seiring dengan perubahan jaman. Dengan demikian jalan yang dapat ditempuh dengan menambah wawasan berpikir dan ilmu pengetahuan serta menguasai teknologi yang diperlukan melalui kegiatan pelatihan, diskusi, seminar dan kursus-kursus.

Kepala MAN 1 Pandeglang melakukan optimalisasi kompetensi guru dengan mengadakan seminar pendidikan, mengoptimalkan fasilitas laboratorium, mushola dan perpustakaan sebagai media pembelajaran, mengirim guru-guru untuk mengikuti workshop pengembangan media pembelajaran, mengintruksikan guru-guru untuk aktif di MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), pemberian motivasi, membuat kebijakan jam masuk dan pulang madrasah, penilaian kunjungan kelas, pertemuan rutin guru, membuat kegiatan yang bersifat kultural atau kekeluargaan, pertemuan dengan wali murid, dan pengadaan buku pegangan serta alat peraga pembelajaran, menciptakan

lingkungan yang kondusif, melengkapi sarana dan prasarana, dan memdanai kegiatan peningkatan mutu guru.

### **3. Kontribusi pada Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)**

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru terutama untuk mensukseskan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang melakukan kegiatan berikut:

- a. Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang Memilih koordinator PKB dan Guru Pendamping dalam pelaksanaan PKB. Koordinator bertugas untuk melakukan koordinasi dengan pihak internal dan eksternal untuk memastikan program-program yang dilaksanakan terkait dengan dapat berjalan dengan baik mulai dari tahap perencanaan kegiatan, pelaksanaan, dan evaluasi monitoring. Koordinator PKB berperannya dalam program PKB melalui tahapan berikut.

*Tahap 1:* Koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan tingkat madrasah mengumpulkan hasil evaluasi diri dari setiap guru di madrasahnyanya, melalui masing-masing Guru Pendamping, dan merekapitulasinya.

*Tahap 2:* Berdasarkan rekapitulasi tersebut, Koordinator PKB Madrasah merekomendasikan kepada Kepala Madrasah:

- 1) Guru-guru yang kinerjanya amat baik (jika ada) sehingga dia siap untuk mengajukan permohonan untuk kenaikan pangkat sambil mengikuti program PKB sesuai dengan kebutuhannya.
- 2) Guru-guru yang kinerjanya memuaskan sehingga dia dapat melanjutkan pekerjaannya sambil mengikuti program PKB sesuai dengan kebutuhannya.
- 3) Guru-guru yang kinerjanya rendah (jika ada) sehingga dia memerlukan penanganan khusus sambil mengikuti program PKB sesuai dengan kebutuhannya.

*Tahap 3:* Berdasarkan rekapitulasi evaluasi berkaitan dengan semua usaha yang telah dilakukan untuk mengembangkan kompetensinya selama satu tahun terakhir, baik dengan mengikuti pelatihan yang bersifat formal maupun informal, Koordinator PKB Madrasah memetakan kebutuhan PKB yang dirasakan oleh semua Guru di madrasah. Kemudian melalui konsultasi dengan Kepala Madrasah, Komite Madrasah, warga madrasah lainnya, Koordinator PKB menyusun rencana sementara

kegiatan PKB Madrasah untuk jangka waktu satu tahun ke depan. Dalam hal ini, Koordinator PKB Madrasah melakukan koordinasi dengan Kepala Madrasah, Komite Madrasah dan warga madrasah lainnya tentang kebutuhan PKB yang dapat ditangani oleh madrasah sendiri, misalnya dengan mengadakan kegiatan internal dengan menggunakan sumber daya yang ada di madrasah, atau dengan membeli jasa pelatihan instansi lain.

*Tahap 4:* Koordinator PKB Madrasah juga melakukan koordinasi dengan Ketua KKG/MGMP dengan tujuan untuk melihat peluang bagi dua atau lebih madrasah bekerja sama dalam penanganan kebutuhan guru.

*Tahap 5:* Koordinator PKB madrasah juga melakukan koordinasi dengan Koordinator PKB Kemenag Kota untuk menetapkan kegiatan PKB untuk memenuhi kebutuhan yang belum tertangani secara internal di madrasah atau pada tingkat lokal (misalnya di KKG/MGMP).

*Tahap 6:* Koordinator PKB madrasah bersama-sama dengan Koordinator PKB Kemenag Kota melakukan evaluasi tahunan terhadap program PKB di madrasah. Tujuan utama evaluasi tersebut adalah untuk menilai



apakah program PKB diterapkan dalam pelaksanaan tugas pokok guru dan dampaknya pada peningkatan antara lain: (1) kinerja guru; (2) motivasi guru; dan (3) pelayanan madrasah terhadap kebutuhan peserta didiknya.

- b. Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang menyusun program kegiatan PKB yang didasarkan kepada hasil PK Guru masing-masing guru di madrasahny sesuai dengan rambu-rambu penyelenggaraan PKB dan prosedur operasional standar penyelenggaraan PKB.
- c. Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang menetapkan rencana program dan pembiayaan kegiatan PKB madrasah dan mengusulkan kegiatan PKB untuk dilaksanakan dan dikoordinasikan oleh gugus madrasah dan Kemenag kabupaten/kota.
- d. Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang melaksanakan kegiatan PKB sesuai program yang telah disusun secara efektif, efisien, obyektif, adil, akuntabel, dan sebagainya di madrasahny.
- e. Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang memberikan kemudahan akses bagi koordinator PKB untuk melaksanakan tugasny dan akses bagi guru untuk

mengikuti kegiatan PKB di madrasah, gugus, maupun tingkat kota, provinsi dan/atau nasional.

- f. Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang menjamin ketercapaian pelaksanaan PKB sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- g. Kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang mengevaluasi dan melaporkan kegiatan PKB madrasah kepada Kemenag.

## **B. Pembahasan**

Penggerak utama dalam proses pendidikan adalah kepala madrasah sebagai pemimpin, menurut Depdikbud dibagi menjadi tujuh pokok yaitu: sebagai pendidik (*educator*), sebagai *manajer*, sebagai *administrator*, sebagai *supervisor* (penyelia), sebagai *innovator*, serta sebagai *motivator*. Sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu memberikan inspirasi dan men-*share* visinya kepada seluruh *stakeholders* pendidikan. Visi itu kemudian diterjemahkan dalam bentuk misi, tujuan, kebijakan, program, kegiatan, dan evaluasi serta tindak lanjut yang dilakukan secara berkesinambungan. Untuk hal tersebut, peran kepala madrasah sangat menentukan tercapainya visi tersebut. Salah satu faktor penting dalam rangkaian upaya

pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah tersebut adalah perlu disusunnya sebuah Program Supervisi untuk mencermati, memantau, serta evaluasi melekat terhadap beberapa titik vital kehidupan madrasah salah satu di antaranya adalah supervisi akademik.

Kontribusi kompetensi kepala madrasah sebagai supervisor sangat strategis karena berdampak kepada peningkatan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Berbagai proses dan prosedur akan dipersiapkan oleh guru sebelum disupervisi oleh kepala madrasah. Hal tersebut tentu sangat baik secara administratif dan juga secara implementatif karena guru akan mendapatkan umpan balik dari proses pembelajaran yang dilakukan pasca supervisi. Supervisi pembelajaran mempunyai tiga prinsip yaitu: (a) supervisi pembelajaran langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar; (b) perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain dengan jelas; (c) tujuan supervisi pembelajaran adalah guru makin mampu menjadi fasilitator dalam belajar bagi siswanya.

Kepala MAN Kabupaten Pandeglang menyadari urgensi supervisi pembelajaran tersebut sebagai upaya untuk

”Mengendalikan pelaksanaan kurikulum yang diberlakukan di madrasah tersebut yang meliputi isi, metode penyajian, penggunaan alat perlengkapan dan penilaian agar sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku. Untuk tujuan tersebut kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang melakukan hal-hal berikut: (1) menyusun program supervisi, (2) melakukan program supervisi, dan (3) memanfaatkan hasil supervisi.

Hal tersebut sejalan dengan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah, yaitu: menilai dan membina penyelenggaraan pembelajaran di madrasah. Sebagai pembina, kepala MAN 1 Kabupaten Pandeglang melakukan pembinaan dengan memberikan arahan, bimbingan, dan contoh dalam proses pembelajaran di madrasah dan supervisor bertugas melaksanakan supervisi pembelajaran. Tujuan dilakukan supervisi adalah: (1) Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru menjalankan tugasnya terutama dalam pembelajaran, (2) Mengembangkan kegiatan belajar mengajar, dan (3) Upaya pembinaan dalam pembelajaran.

Kepala MAN 1 Pandeglang juga berkontribusi dalam peningkatan mutu layanan guru melalui kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), yaitu

publikasi ilmu, pengembangan diri, dan karya inovatif. Kepala MAN 1 Pandeglang melakukan upaya-upaya untuk memfasilitasi PKB guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam seminar, diklat atau pelatihan, KKG (kelompok kerja guru) dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Berdasarkan dengan peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Pandeglang bahkan hasil wawancara untuk tahun berikutnya tenaga pendidik di madrasah aliyah yang masih sarjana (S1) harus melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi pada jenjang pascasarjana (S2) bahkan bagi guru yang tidak sesuai dengan kesarjanannya, mereka dituntut untuk kuliah kembali mengambil jurusan yang sesuai dengan pelajaran yang diampu di madrasah. Adapun usaha dan upaya yang selama ini telah dilakukan oleh madrasah dalam rangka meningkatkan mutu layanan guru di MAN 1 Pandeglang adalah mengadakan pelatihan.

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk lebih meningkatkan profesionalitas guru. Dengan seringnya guru mengikuti pelatihan, maka akan lebih meningkatkan kompetensi serta pengetahuan guru tentang cara melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) secara efektif dan efisien. Karena dalam pelatihan tersebut akan dipaparkan bagaimana cara menerapkan metode, media, cara

mengelola kelas dan lain-lain. Sehingga dalam perjalanannya siswa akan merasa nyaman dan lebih mudah untuk menyerap materi yang disampaikan oleh pendidik

Kontribusi kompetensi kepala madrasah dalam program pengembangan keprofesian berkelanjutan sangat strategis dan menentukan keberhasilan program tersebut. Sebagai pendidik, kepala madrasah bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan, arahan, dan memberikan contoh bagi semua warga madrasah bagaimana mengembangkan potensi yang dimiliki masing-masing serta memberikan pengayoman bagi seluruh warga madrasah; Sebagai manajer, kepala madrasah bertugas mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki madrasah agar efektif dan efisien; Sebagai administrator, kepala madrasah bertugas membenahi administrasi dan tatausaha yang ada di madrasah; Sebagai *supervisor*, kepala madrasah bertugas memberikan pengawasan dan monitoring terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan di madrasah baik kegiatan administratif maupun kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru; Sebagai *innovator*, kepala madrasah bertugas untuk menciptakan perubahan yang baik di lingkungan madrasah sehingga madrasah bisa tetap bertahan dan unggul di tengah-tengah persaingan global; dan sebagai *motivator*, kepala madrasah

harus mampu memberikan dorongan dan rangsangan kepada seluruh warga madrasah untuk bekerja secara professional dan mampu mengembangkan potensi masing-masing secara berkelanjutan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

1. Kompetensi kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Pandeglang terdiri atas kompetensi kepribadian, sosial, kewirausahaan, manajerial, supervisi cukup baik terlihat dari upaya yang sungguh-sungguh kepala MAN 1 Pandeglang dalam mengelola madrasah, membangun budaya disiplin dan karakter seluruh warga madrasah, melakukan konsolidasi ke dalam dengan memperkuat kebersamaan dan mendorong peningkatan profesionalisme Pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Mutu layanan guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pandeglang cukup bagus karena hampir semua guru telah memiliki sertifikat pendidik. Di samping itu madrasah melakukan kegiatan pengembangan mutu guru melalui kegiatan supervisi akademik dan peningkatan keprofesian berkelanjutan (PKB). Kepala madrasah secara rutin dan terjadwal melakukan kegiatan supervisi akademik melalui tahap perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, dan melakukan kegiatan tindak lanjut hasil supervisi.



3. Kontribusi kompetensi kepala MAN 1 Pandeglang dalam mutu layanan guru dilakukan melalui kegiatan supervisi akademik, melalui tahap perencanaan, supervisi perangkat pembelajaran, evaluasi hasil supervisi, dan melakukan tindak lanjut hasil supervisi; dan melalui program pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dilakukan secara bertahap dengan mengenalkan semua guru untuk menguasai Web system pembelajaran dalam rangka merespon era digital 4.0 dan tuntutan online learning masa pandemic covid-19.

## **B. Saran-saran**

Untuk tujuan di atas diajukan beberapa saran, yaitu:

### **1. Pengambil Kebijakan**

Kementerian Agama RI, Kantor Wilayah Provinsi, dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sebagai pemegang kebijakan pendidikan membuat kebijakan yang konkrit yang berdampak pada peningkatan kompetensi kepala madrasah dan mutu layanan guru.

### **2. Pelaksana Kebijakan**

Para kepala madrasah untuk mengawal program-program yang berkaitan dengan mutu layanan guru melalui

kegiatan supervisi akademik dan program peningkatan keprofesian berkelanjutan

### 3. Peneliti

Kepada peneliti, penelitian ini masih meneliti pada aspek-aspek yang terbatas dan masih banyak aspek lain yang dapat diungkap terkait kontribusi kompetensi kepala madrasah dalam peningkatan mutu layanan guru dari perspektif pengambil kebijakan, program yang dilakukan, maupun guru itu sendiri.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Rianto, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Jakarta: Granit, 2004.
- Arcaro, *Handbook of Quality in Education: An Implementation*, New Delhi: Vanity Books International, 2000.
- Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995, Cet. Ke-3.
- Besterfield, Dale, at.al., *Total Quality Management*, Second Edition. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1999.
- Bogdan, C.R. dan Biklen, K.S., *Qualitative Research for Education: An Intoduction to Theory and Method*, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982.
- Buku 2, Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru: Pembinaan Dan Pengembangan Profesi Guru, Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, 2010.
- Echols, John M. dan Shadili, Hassan, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia, 1996, Cet. Ke-23.

Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management*, Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama, 2008.

Goetsch dan Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services* (Third Edition). Amerika: Prentice-Hall, 2000.

Jarvis, Peter, *Professional education*, London, Canberra: Crown Helm.1983.

Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan 2010.

Konsep dan Implementasi Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan (PKB)(<http://penelitianindakankelas.blogspot.co.id/2014/10/konsep-dan-implementasi-pkb.html>)

Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.

Lembaga Pengembangan Dan Pemberdayaan Kepala Sekolah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan, *Supervisi Akademik: Bahan Pembelajaran Diklat Penyiapan Calon Kepala Sekolah*, Surakarta, 2011.

- Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation*, San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1985.
- McMillan dan Schumacher, *Research in Education: A Conceptual Introduction*, Edisi ke-5, Eddison Wesley Longman, 2001.
- Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992.
- Muhadjir, Nung, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998.
- Namsa, M. Yunus, *Kiprah Baru Profesi Guru Indonesia Wawasan Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Pustaka Mapan, 2006.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
- Rivai, Veithzal, dan Murni, Sylviana, *Education Management*, Jakarta, Rajawali Pers, 2009.
- Sanusi, Ahmad dan Natawidjaja, Rochman, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Depdikbud, 1991.
- Surakhmad, Winarno, *Pengantar Penelitian Dasar: Metode dan Tehnik*, Bandung: tarsito, 1980.
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

USAID PRIORITAS, “Praktik yang Baik di Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah, Modul III 2015.

Yulk, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta, Gramedia, 2005.

## DOKUMENTASI









