

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK
GURU DI MTS NEGERI 2 TEGAL**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
guna Memperoleh Gelar Magister
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

UZLIFATUL JANNAH

NIM : 2003038003

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UIN WALISONGO SEMARANG
SEMARANG
2022**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama lengkap : **Uzlifatul Jannah**
NIM : 2003038003
Judul Penelitian : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal**
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MTs NEGERI 2 TEGAL

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 19 Desember 2022
Pembuat Pernyataan,



Uzlifatul Jannah

NIM: 2003038003



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
PASCASARJANA**

Jl. Walisongo 3-5, Semarang 50185, Indonesia, Telp.-Fax: +62 24 7614454
Email: Pascasarjana@walisongo.ac.id, Website: <http://pascasarjana.walisongo.ac.id>

PENGESAHAN TESIS

Tesis yang ditulis oleh:

Nama : Uzlifatul Jannah
NIM : 2003038003
Judul Penelitian : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah
Dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik
Guru di MTs Negeri 2 Tegal**

telah dilakukan revisi sesuai saran dalam Sidang Ujian Tesis pada tanggal 22 Desember 2022 dan layak dijadikan syarat memperoleh Gelar Magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Disahkan oleh:

Nama lengkap & Jabatan

Tanggal

Tanda Tangan

Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
Ketua Sidang/Penguji

3/1/23

Dr. H. Mustopa, M.Ag.
Sekretaris Sidang/Penguji

3/01/2023

Prof. Dr. H. Mustaqim, M.Pd.
Penguji 1

03-01-2023

Dr. H. Nur Khoiri, M.Ag.
Penguji 2

04-01-2023

Dr. H. Nasirudin, M.Ag.
Penguji 3

05-01-2023

NOTA DINAS

Semarang, 9 Desember 2022

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo
di Semarang

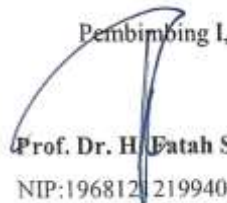
Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama lengkap : **Uzlifatul Jannah**
NIM : 2003038003
Kosentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal**

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.
NIP: 1968120121994031003

NOTA DINAS

Semarang, 19 Desember 2022

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo
di Semarang


Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama lengkap : **Uzlifatul Jannah**
NIM : 2003038003
Kosentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal**

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Pembimbing II,

Dr. Dwi Istiyani, M.Ag.
NIP:197506232005012001

ABSTRAK

Judul : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal**
Penulis : Uzlifatul Jannah
NIM : 2003038003

Madrasah yang unggul di dalamnya terdapat pemimpin yang berhasil dalam melakukan strategi serta guru yang berkompoten, khususnya dalam kompetensi pedagogik. Namun berdasarkan data yang peneliti dapat bahwa hasil supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah pada bulan Agustus-September 2021 menyatakan terdapat beberapa guru yang masih kurang menguasai dalam penyusunan program pengajaran dan pelaksanaannya. Studi ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan: (1) Bagaimana Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal? (2) Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal?. Permasalahan ini dibahas melalui studi lapangan, sumber data melalui observasi non partisipatif, wawancara semi terstruktur dan studi dokumentasi. Semua data dianalisis dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Kajian ini menunjukkan bahwa: (1) Kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal berdasarkan Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, bahwasannya 10 guru dari 88 guru memiliki kendala kurang mampu dalam penyusunan RPP dan pelaksanaannya. (2) strategi kepemimpinan di MTs Negeri 2 Tegal menggunakan *normal reeducative strategy* kegiatan yang bersifat pengembangan kompetensi guru seperti MGMP, PKB, IKM, diklat fungsional. Dalam pelaksanaan strategi Kepala Madrasah melakukan unsur pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru yang di dalamnya menggunakan program *in service training*.

Kata kunci: Strategi Kepemimpinan, Kompetensi Pedagogik Guru

ABSTRACT

Title : **Principal Leadership Strategy in Developing Teacher Pedagogic Competence at MTs Negeri 2 Tegal**
Author : Uzlifatul Jannah
ID Number : 2003038003

Superior schools in which there are leaders who are successful in carrying out strategies and teachers who are competent, especially in pedagogical competence. However, based on the data that the researchers obtained, the results of the supervision carried out by the school principal in August-September 2021 stated that there were several teachers who were still lacking in mastering the preparation of teaching programs and their implementation. This study is intended to answer the questions: (1) How is the Pedagogic Competence of Teachers at MTs Negeri 2 Tegal? (2) What is the Principal's Leadership Strategy in Developing Teacher Pedagogic Competence at MTs Negeri 2 Tegal?. This problem is discussed through field studies, data sources through non-participatory observation, semi-structured interviews and documentation studies. All data were analyzed by data reduction, data presentation and conclusion.

This study shows that: (1) Teacher pedagogical competence at MTs Negeri 2 Tegal is based on Permendiknas UU RI No. 16 of 2007 concerning Teacher Qualification and Competency Standards, that 10 teachers out of 88 teachers have inadequate constraints in preparing lesson plans and their implementation. (2) the leadership strategy at MTs Negeri 2 Tegal uses the normal reeducative strategy of activities that are teacher competency development such as MGMP, PKB, IKM, functional training. In implementing the strategy, the school principal carries out elements of coaching and developing teacher professionalism which uses an in service training program.

Keywords: Leadership Strategy, Teacher Pedagogic Competence

الملخص

العنوان	: استراتيجية القيادة الرئيسية للمدرسة في تطوير الكفاءة التربوية للمعلم في MTs Negeri 2 Tegal
المؤلف	: أزلفة الجئة
رقم الهوية	: ٢٠٠٣٠٣٨٠٠٣

مدرسة جيدة جدًا يوجد فيها قادة ناجحون في تنفيذ الاستراتيجيات ومعلمون أكفاء ، لا سيما في الكفاءة التربوية. ومع ذلك ، بناءً على البيانات التي وجدها الباحثون ، أشارت نتائج الإشراف الذي أجراه رئيس المدرسة في أغسطس - سبتمبر ٢٠٢١ إلى وجود العديد من المعلمين الذين ما زالوا يفتقرون إلى إتقان إعداد البرامج التعليمية وتنفيذها. تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: (١) ما هي الكفاءة التربوية للمعلمين في MTs Negeri 2 Tegal؟ (٢) ما هي استراتيجية القيادة لمدير المدرسة في تطوير الكفاءة التربوية للمعلم في MTs Negeri 2 Tegal؟ تتم مناقشة هذه المشكلة من خلال الدراسات الميدانية ومصادر البيانات من خلال الملاحظة غير التشاركية والمقابلات شبه المنظمة ودراسات التوثيق. تم تحليل جميع البيانات من خلال تقليل البيانات وعرض البيانات والاستنتاج.

توضح هذه الدراسة أن: (١) الكفاءة التربوية للمعلم في MTs Negeri 2 Tegal مبنية على قانون Permendiknas RI No ١٦ لعام ٢٠٠٧ المتعلق بمعايير كفاءة المعلمين ومؤهلاتهم ، أن ١٠ مدرسين من أصل ٨٨ معلمًا يعانون من قيود غير كافية في إعداد خطط الدروس وتنفيذها. (٢) استراتيجية القيادة في MTs Negeri 2 Tegal تستخدم الإستراتيجية العلاجية العادية للأنشطة التي تتمثل في تطوير كفاءة المعلم مثل MGMP و PKB و IKM والتدريب الوظيفي. عند تنفيذ الاستراتيجية ، ينفذ مدير المدرسة عناصر تدريب وتطوير مهنية المعلم التي تستخدم برنامج تدريب أثناء الخدمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية القيادة ، كفاءة المعلم التربوي

MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Setiap dari kalian adalah pemimpin dan tiap tiap pemimpin akan
dimintai pertanggung jawaban
(HR. Bukhari)

TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam Tesis ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Penyimpangan penulisan kata sandang (al-) disengaja secara konsisten agar sesuai teks Arabnya.

ا	A	ط	ṭ
ب	B	ظ	ẓ
ت	T	ع	'
ث	ṡ	غ	G
ج	J	ف	F
ح	ḥ	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Ẓ	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	'
ص	ṡ	ي	Y
ض	ḍ		

Bacaan Madd: Diftong:

Ā = a panjang

Ī = I panjang

Ū = u panjang

Bacaan

a = اَ َ ُ

ai = اَيَّ َيَّ

iy = اِيَّ َيَّ

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan rasa syukur yang tucurahkan hanya kepada Allah SWT. yang telah memberikan nikmat yang tidak terhitung, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul : “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Komptensi Profesional Guru di MTs N 2 Tegal”. Sholawat serta salam tidak lupa semoga terlimpahkan pada Nabi agung Muhammad SAW., Keluarganya, Sahabatnya, Pengikutnya dan semoga sampai kepada kita semua sehingga kita mendapatkan pertolongan di hari akhir kelak, aamiin. Peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan naskah tesis ini, karena keterbatasan dan kemampuan yang penulis miliki. Tetapi penelitian ini ditulis dengan sebaik mungkin demi mendapatkan hasil yang maksimal.

Penulis banyak mendapatkan kritik, saran, bantuan dan bimbingan dari orang-orang terkasih, berkat motivasi-motivasi yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Bapak Prof. Dr. Imam Taufiq, M.Ag.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Bapak Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag.

3. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Bapak Dr. H. Ahmad Ismail, M.Ag.
4. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Bapak Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
5. Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Bapak Dr. H. Mustopa, M.Ag.
6. Dosen Pembimbing Bapak Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag., dan Ibu Dr. Dwi Istiyani, M.Ag., yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing, memberi saran dan memberi arahan dalam menulis dan menyusun naskah tesis
7. Segenap Dosen Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis pada masa studi
8. Segenap Pimpinan dan Staff Perpustakaan Universitas Islam Negeri Walisongo yang telah memberikan izin dan layanan informasi dalam kegiatan belajar dan penelitian, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan naskah tesis dengan baik
9. Kepala MTs Negeri 2 Tegal Bapak Drs. H. Muh. Muntoyo, M.Pd., Wakil Akademik MTs Negeri 2 Tegal Bapak Sustanto,

M.Pd., Wakil Humas MTs Negeri 2 Tegal Ibu Dina Agustina M, M.Pd. dan seluruh Dewan Guru, Staff Tata Usaha MTs Negeri 2 Tegal yang telah membantu dan memberikan banyak informasi selama penelitian

10. Ayah saya Drs. Rasmadi yang telah mendahului, Ibu saya Siti Nursifa dan Kakak saya Nuurul Maghfiroh, yang sangat saya cintai, terima kasih telah memberi saya bantuan, bimbingan, motivasi, kesabaran serta selalu memberi doa dan restu kepada penulis
11. Calon Suami saya Hasim Ashari, yang saya sayangi terima kasih telah memberi bantuan, motivasi, bimbingan dan menemani saya dalam menyelesaikan tesis
12. Keluarga besar Pascasarjana MPI angkatan 2020 yang telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan tesis
13. Teman seperjuangan, teman suka maupun duka, Mba Alina Salma, Mas M. Faiz Ali Musyafa, Erizka Novita Herdarliana dan Nida Nukta Sakila terima kasih telah memberi dukungan dan berbagi ilmu dalam penyusunan tesis
14. Semua Pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu – persatu terima kasih atas bantuan, dukungan, bimbingan dan motivasinya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari tesis ini jauh dari kata sempurna dan masih banyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk memperbaiki karya

selanjutnya. Penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi penulis sendiri dan pembaca.

Semarang, 19 Desember 2022

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Uzlifatul Jannah', enclosed within a hand-drawn rectangular box. The signature is stylized and cursive.

UZLIFATUL JANNAH

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
NOTA DINAS.....	iv
ABSTRAK	vi
MOTTO	ix
TRANSLITERASI	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xv
BAB 1 : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Pertanyaan Penelitian	10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
D. Kerangka Berpikir	12
E. Metode Penelitian.....	14
BAB II : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU.....	28
A. Strategi Kepemimpinan	28
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	32
C. Kompetensi Pedagogik Guru	48

D. Manajemen Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru	62
E. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru.....	76
BAB III : KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MTs NEGERI 2 TEGAL.....	85
A. Kondisi Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal	85
B. Tinjauan Teori Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal.....	93
BAB IV : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MTs NEGERI 2 TEGAL.....	115
A. Strategi yang digunakan Kepala MTs Negeri 2 Tegal	115
B. Tahapan-tahapan Manajemen Pengembangan Strategi Profesionalitas Guru di MTs Negeri 2 Tegal.....	126
C. Bentuk Manajemen Pengembangan Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru di MTs Negeri 2 Tegal	138

D. Kendala yang dihadapi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal.....	145
E. Keterbatasan Penelitian	150
BAB V : PENUTUP	152
A. Kesimpulan.....	152
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	154
C. Rekomendasi	155
D. Kata Penutup.....	157
DAFTAR PUSTAKA	158
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	167
RIWAYAT HIDUP	192

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kerangka Berpikir	13
Tabel 1.2 Data Penelitian Kepemimpinan.....	18
Tabel 1.3 Data Penelitian Kompetensi Profesional Guru.....	18
Tabel 1.4 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	24
Tabel 2.1 Aspek Manajemen Strategi	63
Tabel 3.1 Data Guru dan Jabatan	86
Tabel 3.2 Data Tingkat Pendidikan Guru.....	92
Tabel 4.1 Data Guru mengikuti Diklat Fungsional	124

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal (3) menyebutkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹ Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal (1) disebutkan bahwa 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.² Selain itu dalam Standar Nasional

¹Undang-undang RI, Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 3.

²Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005, *Guru dan Dosen*, Pasal 1.

Pendidikan, penjelasan pada Pasal 28 ayat (3) butir (a) dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.³ Maka berdasarkan peraturan-peraturan yang telah dijelaskan pada masing-masing Undang-Undang, bahwa seorang guru harus memenuhi empat kompetensi, salah satunya yaitu kompetensi pedagogik guru yang akan diuraikan pada penelitian ini.

Profesionalisme guru dapat diketahui dari kesesuaian (*fitness*) atau relevansi keluaran pendidikan dengan profesi yang disandanginya. Dalam bahasa yang lain dikatakan bahwa, profesionalisme guru sama halnya dengan “*skilled performer*” (pelaku yang terampil), seorang guru profesional dapat tampil dengan penuh perkasa, inovatif, original, dan intensif. Menurut Stevenlor dan Stigler, sebagaimana yang dikutip Dedi Supriadi, bahwa guru adalah seorang yang senantiasa mencintai profesinya dan pengembangan profesionalnya sebagai guru adalah melalui interaksi dengan sesama guru.⁴

³ Standar Nasional Pendidikan, *Penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (a)*.

⁴Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adicita karya Nusa, 1998), 338.

Profesionalisme guru sesungguhnya sejalan dengan cita-cita reformasi pendidikan saat ini. Karena itu, profesionalisme guru pada hakikatnya adalah profil yang mampu beradaptasi dengan tuntutan dan perubahan zaman.

Untuk memenuhi kriteria profesional itu, guru harus menjalani profesionalitas atau proses menuju derajat profesional yang sesungguhnya secara terus menerus, termasuk kompetensi mengelola kelas. Guru yang hebat adalah guru yang kompeten secara metodologi pembelajaran dan keilmuan. Tautan antara keduanya tercermin dalam kinerjanya selama transformasi pembelajaran. Pada konteks transformasi pembelajaran inilah guru harus memiliki kompetensi dalam mengelola kelas, siswa, dan interaksi sinergisnya.⁵ Berdasarkan hal tersebut maka, tidak kompetennya seorang guru dalam menyampaikan bahan ajar dalam proses pembelajaran secara tidak langsung berpengaruh terhadap hasil belajar siswa. Proses pembelajaran hanya dapat dicapai dengan kompetensi yang ada dalam pribadi guru. Keterbatasan pengetahuan dalam penyampaian materi baik dalam hal penggunaan metode mengajar maupun buku penunjang pokok pembelajaran lainnya akan berpengaruh terhadap hasil belajar siswa.

⁵Sudarwan Danim, Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 5-7.

Dari berbagai sumber yang membahas tentang kompetensi pedagogik guru, maka secara khusus kemampuan pedagogik guru ini disampaikan dalam Permendiknas Undang-Undang RI No. 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwa kompetensi pedagogik guru meliputi hal-hal seperti: pertama, menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual, kedua, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, ketiga, Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, keempat, menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, kelima, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, keenam, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, ketujuh, berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik, kedelapan, menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, kesembilan, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, kesepuluh, melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.⁶ Berbagai upaya dilakukan oleh Kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja

⁶Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007, Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

guru yaitu melalui Forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG).

Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan prajabatan maupun dalam jabatan. Tidak semua guru yang mendidik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik. Potensi sumber daya guru perlu terus menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara profesional. Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah Guru yang di beri tugas tambahan. Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Mulyasa menyatakan bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah dan iklim madrasah. Kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di madrasah”. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah, disebutkan bahwa kepala madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal,

menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inofatif dalam pembelajaran. Kepala madrasah harus memiliki visi, misi, kreatif serta inovatif dan berorientasi pada mutu.⁷ Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala madrasah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Sebagai pimpinan sekaligus supervisor di sekolah, peran dan tanggung jawab kepala madrasah sangat strategis dalam meningkatkan kinerja guru maupun tenaga kependidikan lainnya.

Kepemimpinan merupakan komponen yang sangat penting dalam menjalankan roda organisasi, setiap organisasi sewajarnya mempunyai pemimpin untuk menggerakkan elemen-elemen organisasi tersebut. Tanpa adanya seorang pemimpin organisasi akan kehilangan arah dalam menjalankan organisasinya. Pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam adalah kepala madrasah, kepala madrasah merupakan faktor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya. Melihat pentingnya strategi

⁷M. Mukhtar, Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan: Universitas Syiah Kuala*, (Vol. 3, No. 3, Agustus Tahun 2015), 104. <https://media.neliti.com>

posisi kepala madrasah dalam mewujudkan tujuan madrasah, seharusnya kepala madrasah mempunyai kemampuan *relation* yang baik dengan segenap warga di Madrasah, sehingga tujuan Madrasah dan pendidikan dapat dicapai secara optimal. Kepala Madrasah merupakan tokoh sentral di Madrasah, ibarat pilot yang menerbangkan pesawat sampai landas hingga membawa penumpangnya selamat mendarat sampai tujuan. Dalam suatu lembaga pendidikan, Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat menentukan maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan karena Kepala Madrasah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan.

MTs Negeri 2 Tegal merupakan Madrasah Negeri dibawah naungan Kementrian Agama yang terletak di tengah Kabupaten Tegal. Masyarakat sekitar merasa bangga apabila anaknya bersekolah di MTs Negeri 2 Tegal, karena lembaga pendidikan tersebut dikenal sebagai lembaga yang mampu menjadikan peserta didiknya menjadi generasi islami yang berkepribadian luhur (berakhlak mulia), cerdas, kreatif, terampil dan berwawasan luas serta mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu lembaga tersebut telah mendapat kepercayaan dari masyarakat bahwa Madrasah yang religius dan mampu menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia.

Dapat diketahui bahwa jumlah guru di MTs Negeri 2 Tegal mencapai 100 pendidik dengan berbagai kriteria, mulai dari Pegawai Negeri Sipil sampai guru honorer. Namun, terdapat beberapa guru dengan keterbatasannya dalam penyusunan program pengajaran dan pelaksanaannya. Dalam hal ini peneliti melakukan penelitian terhadap strategi Kepala MTs Negeri 2 Tegal serta guru-guru yang khususnya memiliki keterbatasan dalam hal penyusunan program pengajaran dan pelaksanaannya. Berdasarkan penjelasan di atas bahwasannya dapat kita lihat dari sisi Madrasah yang unggul tentu di dalamnya terdapat pula guru yang berkompeten, khususnya dalam kompetensi pedagogik. Sehingga peneliti ingin mengetahui dan memahami kepemimpinan Kepala Madrasah yang dilakukan serta mengetahui dan memahami kompetensi pedagogik guru yang terjadi di MTs Negeri 2 Tegal.

Dengan demikian berdasarkan data yang peneliti dapat bahwa hasil supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah pada bulan Agustus-September 2021 menyatakan terdapat beberapa guru yang masih kurang menguasai dalam penyusunan program pengajaran sehingga belum sesuai dengan peraturan pemerintah dan dalam pelaksanaan pembelajaran guru kurang bervariasi. Sehingga kurangnya variasi model pembelajaran di dalam kelas, dan siswa akan merasa bosan saat melaksanakan pembelajaran yang bersifat

klasikal tersebut. Namun terdapat pula guru yang mampu menciptakan variasi pembelajaran yang berbeda-beda pada masing-masing kelas dan mampu menyusun rancangan pembelajaran yang sesuai dengan peraturan.

Dari berbagai macam program unggulan Madrasah yang ada tentunya sebagai Kepala Madrasah diharuskan memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, agar mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. setiap kepala madrasah memiliki strategi kepemimpinan yang berbeda terutama dalam pengembangan kompetensi profesional guru, khususnya dengan lembaga yang memiliki program unggulan sekolah. Dengan melihat siswa-siswa yang memiliki prestasi tentunya terdapat guru yang teladan dan mampu mendidik siswa siswinya hingga sukses meraih juara di berbagai macam olimpiade.

Dengan demikian pentingnya penelitian ini adalah untuk mengetahui serta menganalisis strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs Negeri 2 Tegal dalam pengembangan kompetensi pedagogikl guru. Dengan demikian penulis mengambil judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal”.

B. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal?
2. Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk dapat memahami Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal
- b. Untuk dapat memahami Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru yang dilaksanakan di MTs Negeri 2 Tegal

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis diuraikan sebagai berikut:

- a. Manfaat secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangsih pemikiran bagi pengembangan teori-teori yang ada. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat

dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam mengembangkan konsep dan teori ilmu pendidikan khususnya teori-teori ilmu kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di Madrasah.

b. Manfaat secara praktis

- 1) Bagi Kementerian Agama Kabupaten Tegal, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangsih pemikiran serta bahan masukan untuk pertimbangan kinerja Kepala Madrasah yang menyangkut kepemimpinannya di suatu lembaga.
- 2) Bagi Madrasah, sebagai sumbangsih pemikiran bagi semua guru di MTs Negeri 2 Tegal dalam meningkatkan kompetensi pedagogik sehingga tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik.
- 3) Bagi Kepala Madrasah, memberikan sumbangsih pemikiran yang konstruktif untuk perbaikan dalam kepemimpinan Kepala Madrasah khususnya pengembangan kompetensi pedagogik guru.
- 4) Bagi guru, penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran, motivasi serta penerapan disiplin ilmu terhadap perkembangan ilmu pendidikan pada lembaga lain terutama yang berkaitan dengan kompetensi pedagogik guru.

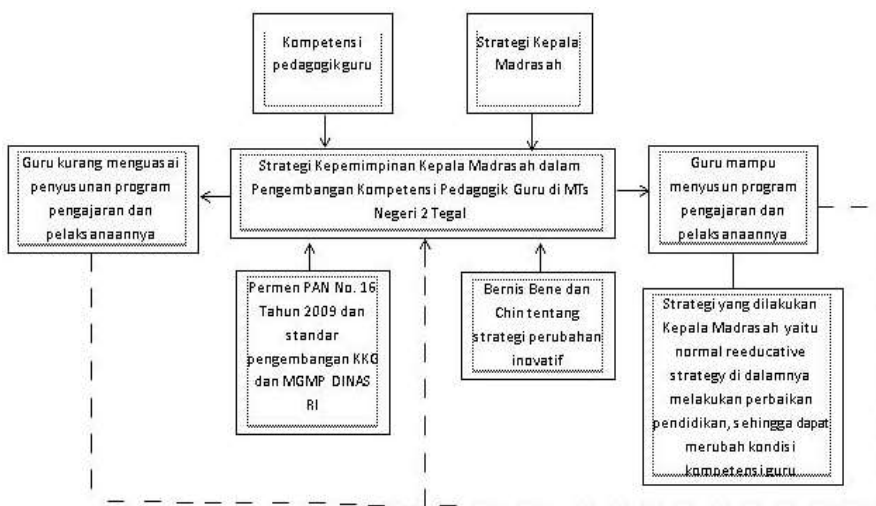
5) Bagi Peneliti, dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan penunjang dalam pengembangan pengetahuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Tsanawiyah.

D. Kerangka Berpikir

Menurut Syaiful Sagala dalam bukunya yang berjudul “Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan” menyebutkan salah satu dari tugas dan fungsi kepala madrasah yaitu menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran- pikiran yang inovatif. Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.

Objek dari penelitian ini adalah MTs Negeri 2 Tegal, peneliti mengamati strategi kepemimpinan Kepala Madrasah nya apakah sesuai dengan peraturan pemerintah yang telah ditetapkan dalam Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007. Subjek dalam penelitian ini adalah guru yang dalam menyusun program pengajaran belum sesuai dengan peraturan dan pelaksanaan pembelajaran kurang bervariasi sesuai dengan supervisi yang dilakukan oleh Kepala MTs Negeri 2 Tegal

Berikut adalah kerangka berpikir dari strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal.



Tabel 1.1 Kerangka Berpikir

Dari bagan di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di Madrasah yang memiliki fungsi sebagai manajer. Yang mana seorang manajer memiliki tugas menyusun perencanaan, baik strategis maupun operasional.

Dengan demikian dapat diharapkan mengembangkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal dengan *normal reeducative strategy* yang telah dilaksanakan dan melakukan problem solving menggunakan PERMEN PAN

No. 16 Tahun 2009 Bab 1 Pasal 1 dan Bab V Pasal 11 dan Standar pengembangan KKG dan MGMP DINAS RI. Maka, kompetensi pedagogik yang diharapkan yaitu guru mampu menyusun program pengajaran dan pelaksanaannya.

Profesionalitas guru ditandai dengan empat kompetensi profesional guru, namun pada penelitian kali ini peneliti fokus pada kompetensi pedagogik guru. jika hal tersebut dapat dilaksanakan dengan baik oleh Kepala Madrasah dan sesuai dengan peraturan pemerintah maka akan berdampak baik kepada siswa-siswinya. Karena guru mampu menjalani tugasnya baik di dalam kelas maupun di luar kelas dan dapat menjalani program unggulan di Madrasah. Sehingga masyarakat sekitar akan menaruh kepercayaan kepada Madrasah tersebut.

E. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang menggunakan latar belakang kehidupan nyata, mencakup kondisi kontekstual dengan maksud untuk menafsirkan fenomena yang terjadi serta menghasilkan penemuan atas jawaban terhadap suatu fenomena yang hanya dapat dicapai dengan menggunakan prosedur wawancara, observasi dan

dokumentasi dan tidak dengan statistik atau kuantitatif.⁸ Penelitian lapangan (*field research*) juga berarti data-data yang diperoleh melalui studi lapangan dengan cara mengamati, mencatat dan mengumpulkan berbagai data dan informasi yang ditemukan di lapangan.⁹ Adapun tujuan penelitian lapangan ini adalah menggambarkan situasi atau keadaan secara sistematis dan akurat yang berkaitan dengan pembahasan pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal.

Menurut Saryono, penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif.¹⁰ Maka data yang dikumpulkan pada penelitian tersebut menghasilkan data deskriptif yang berupa kalimat tertulis maupun lisan dari responden dan perilaku yang diamati, menggambarkan keadaan yang akurat dalam bentuk uraian kalimat sehingga akan terlihat bagaimana

⁸Robert K. Yin, *Qualitative research from start to finish*, (New York: The Guilford Press, 2016), 9-11.

⁹Basrowi, Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 23.

¹⁰Saryono, . *Metode Penelitian Kualitatif*, (Alfabeta, Bandung, 2010), 49.

strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal dan bagaimana metode yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Tegal dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

a. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di MTs Negeri 2 Tegal terletak di Jl. Prof. Moh. Yamin No. 31 RT. 03/02 No. 31. Dukuh mingkrik, Kelurahan Pakembaran, Kec. Slawi, Kab. Tegal, Jawa Tengah 52415. Merupakan peralihan dari MTs Negeri Slawi menjadi MTs Negeri 2 Tegal dengan SK Menteri Agama No. 16 Tahun 1978, dan saat ini MTs Negeri 2 Tegal dipimpin oleh Drs. H. Muh. Muntoyo, M.Pd. MTs Negeri 2 Tegal terakreditasi A, memiliki visi “Terbentuknya Remaja Islam yang memiliki Kompetensi Spiritual, Sosial, Intelektual, Terampil dan Peduli Lingkungan”.¹¹ MTs Negeri 2 Tegal merupakan Madrasah yang dikenal oleh masyarakat sekitar bahwa Madrasah religius yang di dalamnya terdapat program unggulan seperti, Boarding School, FDS (Full Day School), program tahfidz, serta kelas utama. Jumlah tenaga pendidik dan tenaga

¹¹“Dokumentasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MTs Negeri 2 Tegal 2022/2023,” n.d.

kependidikan terdapat 100 guru dan Staf Karyawan. Dari sekian banyak guru dan staf di MTs Negeri 2 Tegal berstatus lulusan strata 1 atau strata 2 pendidikan, sehingga masyarakat sekitar percaya bahwa anak yang masuk ke madrasah tersebut akan menjadi lulusan terbaik.

b. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada 15 Agustus – 15 September 2022. Penelitian ini dilakukan di MTs Negeri 2 Tegal karena di dalam Madrasah yang unggul tentu terdapat Pemimpin yang berhasil dalam penyelesaian masalah sehingga Madrasah akan tetap utuh, program unggulan tetap berjalan, tetap tercipta lulusan terbaik dan berprestasi.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data penelitian lapangan adalah tiap referensi yang relevan dengan bahasan penelitian baik berupa wawancara, dokumentasi, observasi maupun laporan lainnya yang merupakan hasil perolehan penelitian. Suatu penelitian dapat dikatakan absah apabila disertai jenis dan sumber datanya. Adapun jenis sumber data penelitian antara lain:

No.	Data Penelitian Kepemimpinan	Sumber Penelitian
1.	Supervisi terhadap guru	Kepala Madrasah, Waka Akademik, dan Guru
2.	Strategi Yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun RPP	
3.	Strategi Yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran	

Tabel 1.2 Data Penelitian Kepemimpinan

No.	Data Penelitian Kompetensi Profesional Guru	Sumber Penelitian
1.	Latar Belakang Pendidikan Guru	Guru, Waka Humas
2.	Guru menguasai karakter peserta didik	
3.	Guru menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran	
4.	Guru mengembangkan kurikulum terkait mata pelajaran	
5.	Guru menyelenggarakan pembelajaran	
6.	Guru memanfaatkan IPTEK	
7.	Guru memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik	
8.	Guru berkomunikasi secara efektif,	

	empatik dan santun dengan peserta didik	
9.	Guru melakukan penilaian	
10.	Guru memanfaatkan hasil penilaian	
11.	Guru melakukan tindakan reflektif	

**Tabel 1.3 Data Penelitian
Kompetensi Profesional Guru**

4. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal
- b. Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Observasi

Observasi penelitian adalah metode penelitian yang menggunakan cara pengamatan terhadap objek yang menjadi pusat perhatian penelitian. Metode observasi umumnya ditujukan untuk jenis penelitian yang berusaha memberikan gambaran mengenai peristiwa apa yang terjadi di lapangan.¹² Atau dengan

¹²Jasa Ungguh Muliawan, *Metodelogi Penelitian Pendidikan; Dengan Studi Kasus*, (Yogyakarta: Gava Media, 2014), 62.

kata lain, observasi adalah mengadakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.¹³ Teknik observasi memiliki tiga macam yaitu observasi partisipatif, observasi non partisipatif dan observasi sistematis.¹⁴ Setiap penelitian memiliki jenis observasi yang berbeda, dapat dilihat dari jenis yang diteliti.

Dalam penelitian ini menggunakan metode observasi non partisipatif yaitu peneliti melakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap kepemimpinan kepala madrasah pada pengembangan kompetensi pedagogik guru meliputi pelatihan pendidikan, rapat, diklat, PKB, MGMP dan PKG. namun peneliti hanya sebagai pengamat objek yang akan diteliti tanpa terlibat secara langsung. Dimana dilakukan pengamatan atau pemusatan perhatian terhadap Kepala Madrasah untuk mengetahui strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal.

¹³Mohamad Ali, *Penelitian Kependidikan; Prosedur & Strategi*, (Bandung: Angkasa, 2013), 99.

¹⁴Sukandarrumidi. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.) 2002. 71

b. Wawancara

Yang dimaksud dengan wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik.¹⁵ Menurut Sugiyono, teknik wawancara memiliki tiga macam, yaitu: wawancara terstruktur, wawancara non terstruktur, wawancara semiterstruktur.¹⁶ Melalui teknik ini peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data, teknik ini yaitu dengan cara bertanya langsung kepada kepala madrasah mengenai strategi yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di lembaganya, adapun wawancara terhadap wakil akademik mengenai kebenaran strategi yang telah dilakukan Kepala Madrasah, terakhir wawancara terhadap guru untuk mendapatkan informasi mengenai upaya maupun strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dan perubahan yang dialami guru setelah mendapatkan ilmu baru maupun pengalaman baru yang diberikan oleh pihak Madrasah.

¹⁵Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Pratik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), 160.

¹⁶Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta) 2010. 233

c. Dokumentasi

Dokumentasi dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis, di dalam melaksanakan Metode dokumentasi peneliti menyelidiki dengan mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.¹⁷ Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data tambahan sehingga diperoleh diskripsi yang komprehensif. Dalam penelitian ini dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data tertulis seperti, surat tugas pelatihan atau surat tugas MGMP, hasil supervisi dan beberapa gambar yang diambil seperti foto gedung MTs Negeri 2 Tegal, foto pada saat mengikuti kegiatan pelatihan pendidikan, KKG, MGMP, PKB, diklat dan rapat. Serta foto dokumentasi pada saat wawancara dengan Kepala Madrasah, Wakil Akademik, Wakil Humas dan Guru.

6. Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin dan mengembangkan validitas data yang dikumpulkan dalam penelitian ini maka teknik pengembangan yang digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu teknik triangulasi. Dalam teknik pengumpulan data,

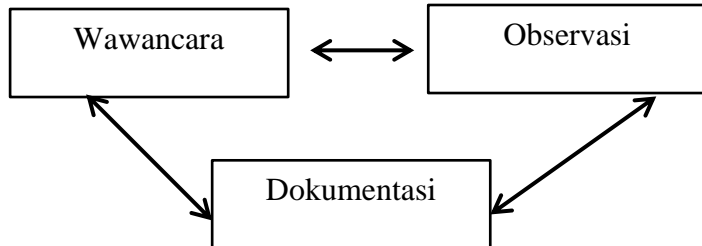
¹⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 201.

triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, teknik pengumpulan data dan waktu.

Triangulasi Teknik adalah untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misal data diperoleh dari wawancara, kemudian dicek dengan observasi, dokumentasi dan lain-lain. Triangulasi sumber adalah untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.¹⁸ Penulis menggunakan triangulasi teknik, berarti penulis menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama, dan triangulasi sumber yang berarti penulis akan melakukan pengecekan data yang telah diperoleh melalui sumber yang berbeda untuk diuji keabsahannya. Triangulasi waktu yaitu data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah maka akan mendapat data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Penulis menggunakan observasi non partisipatif,

¹⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 273-274.

wawancara semistruktur, dan dokumentasi untuk mendapatkan sumber data yang sama secara serempak.



Tabel 1.4 Triangulasi teknik pengumpulan data

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data yang di peroleh dari wawancara dicek dengan data observasi, dokumentasi/kuesioner. Apabila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data yang dihasilkan sama maka data tersebut valid. Namun apabila data yang dihasilkan berbeda maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau bisa saja semua benar karena dari sudut pandang yang berbeda.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan

uraian dasar.¹⁹ Metode analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis deskriptif, yaitu suatu model yang digunakan untuk memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada situasi sekarang.²⁰ Maka, peneliti akan menggambarkan sebuah kejadian pada lapangan yang didukung oleh data-data yang dibutuhkan dan diperoleh. Kemudian akan dijabarkan dan dianalisis pada bagian yang akan dibahas.

Untuk menghasilkan kesimpulan maka analisis data merupakan langkah untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.²¹ Peneliti mencatat semua data objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil observasi dan wawancara di lapangan, adapun aktivitas dalam analisis data di lapangan model Miles and Huberman yaitu:

¹⁹Lexy J Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,(Bandung: Remaja Rosdakarya), 2006, 280.

²⁰Mohamad Ali, *Penelitian Kependidikan; Prosedur & Strategi*, 131.

²¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, 244.

- a. *Data Reduction (Reduksi Data)*, Peneliti memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Peneliti hanya fokus pada tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dalam penelitian kualitatif ialah temuan.²² Apabila peneliti dalam melakukan penelitian menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal dan belum memiliki pola justru itulah yang dijadikan perhatian dalam melakukan reduksi data. Peneliti mereduksi data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.
- b. *Data display (penyajian data)*, Penyajian adalah cara untuk memaparkan data secara rinci dan setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan. Namun data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya dan telah sesuai, maka dapat dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan-kesimpulan sementara.²³ Penyajian data-data ini yang berhubungan dengan strategi kepemimpinan Kepala

²²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D..*, 247.

²³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ; Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D..*, 249.

Madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru pada MTs Negeri 2 Tegal, data tersebut diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

- c. *Conclusion Drawing/Verification* (penarikan kesimpulan atau verifikasi), Langkah ketiga yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.²⁴ Dalam pengambilan keputusan didasarkan pada reduksi data dan penyajian data yang merupakan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian, penarikan kesimpulan ini yang dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal.

²⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ; Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D..*, 252.

BAB II

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

A. Strategi Kepemimpinan

Strategi kepemimpinan lebih memiliki pengertian pada hal-hal dan cara-cara serta langkah-langkah yang dimiliki dan dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan memotivasi stafnya dalam berupaya bersama-sama untuk mencapai tujuan atau visi dan misi yang dikelolanya. Dalam hal ini menurut para ahli strategi memiliki banyak macamnya.

1. Macam - macam Strategi Kepemimpinan

Menurut Miles dan Snow terdapat empat tipologi strategi dalam studi manajemen strategis antara lain:

- a. *Prospector*, yaitu jenis lembaga yang menggunakan strategi dengan mementingkan inovasi dan kreativitas untuk menciptakan produk baru. Organisasi selalu berusaha untuk menjadi pionner dalam bersaing, serta rela mengkompensasikan efisiensi internal dalam berinovasi dan berkreasi.
- b. *Defender*, yaitu kelompok yang selalu berusaha menciptakan strategi stabilitas dan kelangsungan hidup lembaga.

- c. *Analyzer*, yaitu kelompok lembaga yang menggunakan kombinasi *prospector* dengan *defender*.
- d. *Reactor*, yaitu kelompok yang selalu fokus pada efisiensi tanpa mempertimbangkan perubahan lingkungan yang terjadi.²⁵

Maka dari itu, dari keempat tipologi tersebut yang telah dijelaskan diatas. Bahwasannya masing-masing tipologi saling berkaitan satu sama lain sehingga akan mewujudkan strategi yang baik.

Keberhasilan Madrasah dalam mewujudkan visi dan misi dipengaruhi oleh pimpinannya sendiri. Dengan demikian madrasah yang berinovasi dalam pendidikan dan selalu mengalami pembaharuan secara terus menerus tentunya harus memiliki pemimpin yang inovatif. Bernis Bene dan Chin mengemukakan beberapa strategi perubahan inovatif, antara lain:²⁶

1) *Rational Empirical Strategy*

Strategi ini didasari atas asumsi bahwa inovasi akan muncul dan dapat diminimalisasikan, diadopsi dan dihubungkan dengan pihak terkait dan dapat mengambil

²⁵Bambang Suko P., Lie Liana dan Kis Indrianingrum, *Pemoderasian Modal Pada Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Organisasional*, Laporan Penelitian, (Semarang: Program Pascasarjana UNISBANK, 2013), 7. <https://adoc.tips>

²⁶Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT. Bumi Aksara, 2006), 46-48.

manfaatnya. Dengan demikian inovasi tersebut harus dibuktikan secara rasional. Adapun kelebihan strategi ini yakni melakukan pembaharuan sekolah, menambah kreatifitas anggota sekolah seperti kepala sekolah, guru, dan stafnya. Sedangkan kekurangan dari strategi ini yaitu ketidaksesuaian antara inovasi dengan kebutuhan sekolah.

2) *Normal Reeducative Strategy*

Strategi ini di dasari atas asumsi bahwa inovasi akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya peningkatan dari proses aplikasinya. Strategi yang paling cocok dalam konteks normal reeducative dari proses inovasi. Manajemen sekolah adalah pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung atau tidak langsung menurut satuan waktu tertentu. Kelebihan dari strategi ini yaitu melakukan proses perbaikan pendidikan, mampu mengubah keadaan sekolah, mampu memberdayakan sumber daya manusia di sekolah, meningkatkan mutu hasil belajar anak didik, sedangkan kelemahannya yaitu aplikasi dari suatu inovasi seringkali tidak dirasakan segera, dan diketahui awalnya dan tidak diketahui akhirnya.

3) *Power Course Strategy*

Strategi ini didasari atas asumsi bahwa inovasi hanya akan berjalan jika dilaksanakan dalam pelaksanaannya. Strategi ini biasanya dipakai pada sistem manajemen Negara sentralistik. Dikarenakan manajemen pendidikan merupakan kaitan dengan manajemen Negara pada sistem sentralistik. Kepala sekolah harus melaksanakan hal-hal yang baru dalam bidang manajemen sesuai dengan format dari atasan atau pimpinan. Kelebihan dari strategi ini adalah pola kerja manajemen pendidikan dapat diatur seragam secara nasional, sedangkan kelemahannya yaitu matinya kreatifitas kepala sekolah yang menyelenggarakan tugas-tugas administrasi di sekolah.

Berdasarkan teori yang telah disebutkan sebelumnya maka program strategi dapat dijabarkan dalam sebuah perencanaan jangka pendek dan jangka menengah, kemudian melakukan evaluasi program. Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah mengenai inspiratif dan suportif pada guru secara perkataan maupun perbuatan, serta memberikan pelajaran atau model pengembangan kompetensi profesional pada guru dalam bentuk insentif, pengadaan sarana dan prasarana, maupun seminar Penelitian Tindakan Kelas dan seminar pendidikan lainnya.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Hakikat Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pemimpin pada hakikatnya 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.²⁷ Kepala Madrasah sebagai pemimpin di Madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan yang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak sekolah. Tujuan akan tercapai jika kepala sekolah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan Madrasah yang dipimpinya menjadi Madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Kepala Madrasah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.²⁸ Kepala Madrasah pada hakikat etimologisnya merupakan padanan

²⁷Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 88.

²⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 83.

dari *school principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan kekepalasekolahan. Untuk dapat menjadi Kepala Madrasah, seseorang harus memenuhi kualifikasi umum dan khusus sebagaimana ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Berikut ini adalah kualifikasi kepala MTs berdasarkan peraturan tersebut:²⁹

a. Kualifikasi Umum

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi Khusus

- 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs

²⁹Permendiknas UU RI No. 13 Tahun 2007., *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, 17 April 2007.

- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs, dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Dari uraian di atas mengenai kualifikasi umum dan kualifikasi khusus bagi kepala madrasah maka dapat dipahami bahwa hakikat kepemimpinan kepala Madrasah adalah Guru yang menjadi pemimpin, sehingga dapat dikatakan sebagai Pemimpin para Guru. apabila seorang tidak memenuhi kualifikasi umum dan khusus yang ditetapkan pemerintah maka, seorang tidak dapat menjabat sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah. Hal tersebut merupakan pentingnya Kepala Madrasah sehingga kompetensi Kepala Madrasah juga harus ada pada jiwa seorang tersebut, seperti kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial, dari ke lima kompetensi tersebut seorang harus memilikinya. Oleh karena itu kemampuan Kepala Madrasah harus lebih ditingkatkan dari pada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya di dalam sebuah lembaga.

Dalam konsep Islam, kepemimpinan sebagai konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi,

mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertical. Dalam teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), dan pengawasan (*controlling*).³⁰ Menjadi seorang pemimpin tentu harus menjadi contoh yang baik untuk karyawannya, sehingga segala perkataan dan perbuatan dalam memimpin haruslah ditaati. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah SWT:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا لِيُطَاعَ بِإِذْنِ اللَّهِ

“Dan kami tidak mengutus seseorang Rasul melainkan untuk ditaati dengan seizin Allah.” (QS. An Nisa: 64)³¹

Kepemimpinan dalam Islam mempunyai aspek tersendiri diantara berbagai aspek kehidupan yang disorot Al Quran dan hadits. Adapun karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin yang mengacu pada karakteristik Rasulullah SAW. antara lain:

³⁰Aunur Rohim Fakih, dkk., *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), 3-4.

³¹Departemen Agama RI, *Al quran dan terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan penterjemah Al quran, Depag RI, 1998), 341.

- a. *Shiddiq*, artinya jujur merupakan nilai-nilai transendental yang mencintai dan mengacu pada kebenaran yang datang dari Allah SWT. dalam berfikir, bersikap dan bertindak Serta bersikap jujur, tulus, adil dan menghormati kebenaran yang diyakini pihak lain.
- b. *Amanah* artinya dapat dipercaya atau bertanggung jawab. Pemimpin yang amanah ialah pemimpin yang benar-benar bertanggung jawab pada tugas dan kepercayaan yang diberikan Allah SWT.
- c. *Tabligh*, artinya menyampaikan atau pemberi peringatan, memperbaiki, membimbing umat untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.
- d. *Fathanah* artinya cerdas, memiliki kecakapan luar biasa dan kepemimpinan yang agung agar mampu memberi petunjuk, nasihat, bimbingan serta pendapat bagi umatnya dalam memahami firman-firman Allah SWT.³²

Dengan demikian dapat dipahami bahwa hakikat kepemimpinan dalam islam ialah kepemimpinan bukan sekedar kontrak sosial sesama manusia akan tetapi merupakan ikatan perjanjian antara seorang pemimpin

³²Muhammad Yani, Konsep Dasar Karakteristik Kepemimpinan dalam pendidikan Islam, *Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam: STIT Darussalamah Teupin Raya Pidie Banda Aceh*, (Vol. 3, No. 2, 2021), 162-166. <https://ejournal.uniks.ac.id>

dengan Allah SWT. serta seorang pemimpin memiliki karakteristik kepemimpinan perspektif Islam yaitu, *Shiddiq, Amanah, Tabligh* dan *Fathanah*. Sehingga konsep karakteristik kepemimpinan prespektif Islam akan mampu dilaksanakan oleh para pemimpin.

Dalam surat Al Baqarah ayat 124 diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam atau pemimpin:

﴿ وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾ ﴾

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".(QS. Al Baqarah: 124).

Terdapat dua hal yang wajar untuk diperhatikan berkaitan dengan QS. Al Baqarah ayat 124. Pertama, kepemimpinan dalam pandangan Al Quran bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi juga merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah SWT atau dengan kata lain

amanah dari Allah SWT. ketika sahabat Nabi, Abu Dzarr meminta suatu jabatan maka Nabi bersabda: *kamu lemah, dan ini adalah amanah sekaligus dapat menjadi sebab kenistaan dan penyesalan di hari kemudian (bila disiasikan)*

Kedua, Kepemimpinan menurut keadilan, karena keadilan adalah lawan dari penganiayaan yang dijadikan syarat oleh ayat di atas dan keadilan tersebut harus dirasakan semua pihak. Dalam ayat lain membicarakan tentang kepemimpinan yang baik, ditemukan lima sifat pokok yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin.³³ Kelima sifat tersebut tertuang dalam dua ayat yaitu:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (QS. As sajdah:24)

Dan surah Al Anbiya ayat 73, sifat-sifat dimaksud adalah:

³³Ali Anwar, Wawasan Islam, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 95.

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah,(QS. AL Anbiya; 73).

Dari beberapa pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam yang pertama kepemimpinan bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakat, namun sebuah perjanjian antara pemimpin dengan Allah SWT. kedua kepemimpinan menurut keadilan karena adil adalah hak bagi semua manusia tanpa memandang golongan atau atas nama apapun.

2. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah

Menurut Mulyasa, disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), Kepala sekolah sebagai *manajer*, Kepala sekolah sebagai *administrator*, Kepala

sekolah sebagai *supervisor*, Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin), Kepala sekolah sebagai *inovator*, Kepala sekolah sebagai *motivator*.³⁴ Berikut penjelasan dari tugas pokok dan fungsi kepala sekolah antara lain:

Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin), 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.³⁵ Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin memiliki kepribadian yang kuat, bertanggung jawab, berani mengambil keputusan, memiliki visi, misi dan tujuan, dapat memahami kondisi dan situasi guru, serta dapat mengambil keputusan baik dari dalam maupun dari luar.

Maka, pemimpin harus dapat memahami, mendalami dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen sehingga tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Selain itu Kepribadian seorang pemimpin

³⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009), 98.

³⁵Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 124.

juga mempengaruhi berhasil atau tidaknya dalam memimpin lembaga.

Kepala Sekolah Sebagai Pendidik/*Educator*, *tugasnya*: Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan melaksanakan program pengajaran dan remedial, Membimbing pegawai dan karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari, Membimbing siswa dalam semua kegiatan sekolah, Melaksanakan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota, promes, kisi-kisi soal, analisa soal dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan, Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas, Mampu memberikan alternative pembelajaran yang efektif, Kemampuan membimbing stafnya lebih berkembang secara pribadi dan profesinya, Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan, Kemampuan belajar mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.³⁶

³⁶Hamirul, Peran Kepala Sekolah Sebagai Edukator Untuk Mneingkatkan Mutu Lulusan di SMA Negeri 1 Muara Bungo, *Efektor Universitas Nusantara PGRI Kediri*, (Volume 6, Nomor 1, 2019), 54. <https://ojs.unpkediri.ac.id>

Berdasarkan uraian diatas, bahwasannya seorang pemimpin juga sebagai pendidik. Pendidik bagi karyawan maupun siswa, yang mana seorang kepala madrasah mampu membimbing dalam hal apapun, mengevaluasi hasil belajar siswa, memberi contoh yang baik untuk karyawan serta siswanya, mampu mensupervisi guru, serta mampu menjadi pemimpin yang dapat merangkul karyawannya untuk bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

Kepala Madrasah sebagai *Inovator*, tugasnya: Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa. Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, di mana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya. Memanfaatkan data untuk memprakarsai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan di sekolah maupun di kelas secara terus menerus. Menjaga hubungan baik dengan orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa. Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif. Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua

untuk berbagai agenda sekolah. Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan. Mampu melakukan penyesuaian diri untuk mampu merencanakan dan mengorganisasikan sekolah dengan baik.³⁷ Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik.³⁸ Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerjanya yang baik, lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/ karyawan.

Dari berbagai tugas yang telah diuraikan diatas bahwasannya kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam hal baru untuk memperbaharui kegiatan maupun program madrasah setiap tahunnya. Hal tersebut sangat penting karena akan mempengaruhi kepercayaan serta daya minat bagi masyarakat sekitar maupun masyarakat luar daerah. Semakin unggul program sekolah maka semakin banyak peminat untuk menyekolahkan anaknya pada lembaga tersebut.

³⁷Mahyuddin, Aunurrahman, M. Thamrin, Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, (Volume 4, Nomor 3, 2015), 2. <https://jurnal.untan.ac.id>

³⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 99.

Kepala Madrasah sebagai *motivator*, Tugas kepala sekolah sebagai *motivator* meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, 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, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah; dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah.³⁹ Dengan demikian, seorang kepala madrasah sebagai *motivator* harus dapat mengupayakan agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lingkungan madrasah selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan dan kebersamaan produktifitas kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala Madrasah sebagai *supervisor*, Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh *supervisor* agar *supervisi* yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut: Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku *supervisor*

³⁹ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 87-88.

harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor. Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan. 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. Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami. Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.⁴⁰ Dengan demikian, hasil supervisi yang dilakukan kepala madrasah dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah serta memperbaiki kinerja guru yang kurang efektif. Keterampilan guru serta kesadarannya mempengaruhi keberhasilan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Kepala Madrasah sebagai *manajer*, yaitu orang yang melakukan hal-hal dengan benar dan manajer yang baik menangani pekerjaan rutin sehari-hari.⁴¹ Tugas Kepala Madrasah sebagai manajer, mengadakan prediksi masa depan sekolah misalnya: tentang kualitas yang diinginkan

⁴⁰Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009), 62.

⁴¹Richard A. Gorton dan Judy A. Alston, *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case studies and Simulation*, (Boston: McGraw-Hill, 2009), 89.

masyarakat, melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah. Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut. Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional. Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan. Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.⁴² Maka dari itu, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikannya melalui kerja sama, membangun komunikasi dengan baik, melibatkan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program madrasah. Sehingga program akan berjalan dengan ringan sebab adanya kerja sama yang baik.

Kepala Madrasah sebagai *administrator*, Tugas kepala sekolah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi

⁴²Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Pakem*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), 184-185.

persuratan.⁴³ Kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi yang berkaitan dengan kelembagaan, maka dari itu kemampuan seorang kepala madrasah dalam mengendalikan lembaganya untuk bertahan serta meningkat pada standar yang ditentukan menjadi sangat penting bagi madrasah sebagai lembaga pendidikan. Dari beberapa uraian di atas dapat dipahami bahwa tugas dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah tidak terlepas dari fungsi manajemen secara umum. Sehingga seorang kepala madrasah dituntut untuk memahami tentang manajemen kepemimpinan dan menerapkannya di lingkungan madrasahnyanya.

Kepala Madrasah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala Madrasah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Maka, dengan demikian jelas bahwa kepala Madrasah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala Madrasah selain mampu untuk memimpin, mengelola Madrasah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dan Tenaga Kependidikan

⁴³Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, 84.

lainnya dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

Dari beberapa Definisi di atas dapat dipahami bahwa, Kepemimpinan adalah Kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, mengarahkan, menggerakkan, memotivasi dan mengembangkan kemampuan orang lain baik individu maupun kelompok supaya mampu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan gaya-gaya dan strategi tertentu di lembaga pendidikan atau lingkungan Masyarakat.

C. Kompetensi Pedagogik Guru

1. Konsep Kompetensi Pedagogik Guru

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa: "kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan". Kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan ketrampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan.⁴⁴ Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan, nilai

⁴⁴E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 25.

dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Dalam Permendiknas UU RI No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menyebutkan bahwa kompetensi pedagogik guru mata pelajaran meliputi:

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
- c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu
- d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik
- h. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar

- i. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran
- j. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.⁴⁵

Dengan demikian telah diatur oleh pemerintah sebagaimana mestinya seorang guru yang berkompeten dalam mendidik generasi muda penerus bangsa. Menurut Prof.Dr.J. Hoogveld (Belanda) pedagogik adalah ilmu yang mempelajari masalah membimbing anak ke arah tujuan tertentu, yaitu supaya ia kelak mampu secara mandiri menyelesaikan tugas hidupnya. Jadi pedagogik adalah ilmu mendidik anak.⁴⁶ Dengan demikian, teori-teori mengenai kompetensi tentunya banyak dari masing-masing perspektif para ahli. Kemudian disebutkan mengenai kompetensi dalam karya para ahli.

Dapat juga dikatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi,

⁴⁵Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007, *Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.

⁴⁶Uyoh Sadulloh dkk, *Pedagogik (Ilmu Mendidik)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 2.

kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.⁴⁷ Menurut Sanjaya dalam Sembiring M. Gorky, bahwa suatu profesi terdapat sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial kemasyarakatan.⁴⁸ Selain itu Uzer Usman dalam bukunya “Menjadi Guru Profesional” menyebutkan beberapa kompetensi pedagogik yang harus dimiliki oleh seorang guru, antara lain:

- a. Dapat mengatur peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar, mengatur ruangan belajar dengan pedoman pada mengkaji berbagai tata ruang belajar dan mengkaji kegunaan sarana dan prasarana kelas
- b. Pengelolaan interaksi belajar mengajar, pengelolaan ini dilakukan dengan cara mengkaji cara-cara mengamati kegiatan belajar mengajar, dapat mengamati kegiatan belajar mengajar dan mengatur ruang belajar yang tepat

⁴⁷Sembiring, M. Gorky, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, (Yogyakarta: Percetakan Galangpress, 2009), 38.

⁴⁸Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional dan Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 23.

- c. Mengetahui fungsi sekolah dalam masyarakat, kompetensi ini dilakukan dengan perbuatan mengkaji peranan sekolah sebagai pusat pendidikan dan kebudayaan, mengkaji peristiwa yang mencerminkan sekolah sebagai pusat pendidikan dan kebudayaan serta mengelola kegiatan sekolah yang mencerminkan sekolah sebagai pusat pendidikan dan kebudayaan.
- d. Mengetahui prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar, untuk itu perlu melakukan mengkaji jenis perbuatan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap, mengkaji prinsip-prinsip belajar dan menerapkan prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan belajar mengajar.⁴⁹

Demikian tentang tugas, peranan dan kompetensi guru yang merupakan landasan dalam mengabdikan profesinya. Guru yang profesional tidak hanya mengetahui, tetapi betul - betul melaksanakan apa yang menjadi tugasnya. Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Walaupun pada kenyataannya

⁴⁹Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 18-17.

masih terdapat hal-hal tersebut di luar bidang kependidikan.⁵⁰ Dalam standar nasional pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁵¹ Dengan demikian pentingnya kompetensi guru yang harus dimiliki salah satunya kompetensi pedagogik, dimana guru yang akan mendidik, maka guru harus mampu mengelola pembelajaran yang akan disampaikan. Dengan adanya guru yang kompeten maka terdapat siswa yang berhasil dalam belajar.

Salah satu upaya kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru yaitu mengikut sertakan guru pada pengembangan keprofesionalan berkelanjutan atau biasa disingkat dengan PKB. Disebutkan Dalam PERMEN PAN Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan fungsional guru dan angka kreditnya pada BAB 1 Pasal 1 menjelaskan mengenai Pengembangan

⁵⁰Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 15.

⁵¹E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 135.

keprofesian berkelanjutan adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.⁵² Dengan adanya PKB, tentu Kepala Madrasah memanfaatkan program tersebut sebaik mungkin untuk para guru di lembaganya dan memotivasi guru agar ikut serta dengan seksama.

Kemudian dijelaskan lebih rinci pada BAB V pasal 11 mengenai Unsur dan Sub unsur kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan meliputi:⁵³

- a. Pengembangan diri, antara lain : diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru.
- b. Publikasi Ilmiah, antara lain: publikasi ilmiah atas hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal, dan publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan pedoman guru.
- c. Karya Inovatif, antara lain: menemukan teknologi tepat guna, menemukan atau menciptakan karya seni, membuat atau memodifikasi alat pelajaran, peraga, praktikum dan mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya.

⁵²PERMEN PAN DR Nomor 16 Tahun 2009 BAB 1 Pasal 1.

⁵³PERMEN PAN DR Nomor 16 Tahun 2009 BAB V Pasal 11.

Dari pemaparan di atas dapat difahami bahwa, yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman, evaluasi dan pengembangan, demi tercapainya tujuan pendidikan. Maka dari itu seorang guru harus memenuhi empat kompetensi dasar, jika tidak maka Kepala Madrasah harus menindaklanjuti keadaan guru tersebut agar menjadi lebih baik dan menanamkan empat kompetensi dasar guru.

2. Fungsi dan Peran Guru

a. Fungsi dan Peran Guru

Menurut Wahyuningsih tahun 2010 pada jurnal kemajuan dalam ilmu sosial, pendidikan dan penelitian humaniora mengemukakan Ketika ilmu pengetahuan masih terbatas, dan penemuan hasil teknologi belum berkembang secepat saat ini, maka fungsi utama guru di sekolah adalah menyampaikan ilmu pengetahuan sebagai warisan budaya masa lalu yang dianggap bermanfaat dan harus dilestarikan. Sedangkan peters menyatakan tugas dan tanggung jawab guru meliputi tiga aspek, yaitu guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing dan guru sebagai

pengelola kelas.⁵⁴ Guru berperan penting di dalam kelas serta bagi peserta didiknya, selain menjadi pendidik guru dapat disebut orang tua di Madrasah. Karena guru membimbing peserta didik sehingga terbentuklah siswa sesuai dengan tujuan pendidikan.

Ketika seorang guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, guru akan melaksanakan tiga fungsi, yaitu fungsi instruksional yang berkaitan dengan peran guru sebagai pengajar, yaitu orang yang memberikan instruksi pembelajaran dalam bentuk pengetahuan kepada siswa. Fungsi pendidikan berkaitan dengan peran guru sebagai pendidik, yaitu mendidik siswa agar memiliki karakter yang kuat. Dan fungsi manajerial berkaitan dengan peran guru sebagai pengelola kelas, yaitu mengatur kebutuhan administrasi kelas untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran.

Fungsi Instruksional, Sepanjang sejarah guru, tugas atau fungsi tradisional guru adalah mengajar (*to teaching*), yaitu: (1) menyampaikan sejumlah pernyataan dan fakta kepada siswa; (2) memberikan

⁵⁴Abida Ferindistika Putri, dkk., Teacher Function in Class: A Literature Review, *Advances in Social Science, Education and Humaniora Research*, (Volume 382, Tahun 2019), 8. <https://www.researchgate.net>

tugas kepada siswa; dan (3) mengoreksi atau memeriksanya.⁵⁵ Fungsi instruksional ini masih selalu diprioritaskan oleh hampir semua orang yang disebut guru, dan fungsi instruksional ini masih dominan dalam karir besar guru. Fungsi instruksional ini merupakan upaya sadar oleh guru untuk membantu siswa agar mereka dapat belajar sesuai dengan kebutuhan dan minatnya.

Fungsi Pendidikan, fungsi guru tidak hanya sekedar mengajar tetapi juga harus mendidik (*to educate*). Setiap guru dalam fungsi ini harus berusaha mendidik anak didiknya menjadi manusia dewasa. Hal ini sejalan dengan hakikat pendidikan, yaitu pendidikan merupakan proses pendewasaan manusia. Guru bertugas mendidik murid-muridnya. Langeveld (1996) menyatakan bahwa mendidik adalah memberikan bantuan secara sadar dan sengaja kepada seorang anak (yang belum dewasa) dalam pertumbuhannya menuju kedewasaan, dalam arti mampu berdiri sendiri dan memikul tanggung jawab moral atas segala sesuatu yang dialaminya, tindakan

⁵⁵Abida Ferindistika Putri, dkk., *Teacher Function in Class: A Literature Review*,10.

yang sesuai dengan pilihannya sendiri.⁵⁶ Mendidik dalam hal ini ialah melalui karakter peserta didik seperti perihal dalam memecahkan masalah, kemudian mengontrol emosi siswa agar menjadi pribadi yang berakhlakul karimah.

Fungsi Manajerial, fungsi kepemimpinan atau manajerial guru dalam administrasi sekolah modern tidak hanya di dalam kelas, tetapi juga melibatkan situasi sekolah tempat ia bekerja, bahkan melibatkan kegiatan di masyarakat. Guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang meliputi tanggung jawab, wewenang, kemandirian, dan disiplin. Guru sebagai manajer memiliki empat fungsi, yaitu: (1) merencanakan tujuan pembelajaran; (2) pengorganisasian sebagai sumber belajar untuk mewujudkan tujuan pembelajaran; (3) memimpin, meliputi memotivasi, mendorong, dan merangsang siswa; dan (4) mengawasi segala sesuatunya berfungsi sebagaimana mestinya atau tidak dalam rangka pencapaian tujuan.⁵⁷ Guru memiliki peran dan fungsi

⁵⁶Metha Lubis, Peran Guru Pada Era Pendidikan 4.0, *Eduka Jurnal Pendidikan, Hukum dan Bisnis*, (Volume 4, Nomor 2, 2019), 6. <https://openjournal.unpam.ac.id>

⁵⁷Siti Zulaikha, Peningkatan Kemampuan Manajerial Guru Melalui Optimalisasi Pengelolaan Kelas, *Jurnal Prespektif Ilmu Pendidikan*, (Volume 24, Nomor 17, 2011), 175. <https://journal.unj.ac.id>

yang tidak terpisahkan, antara kemampuan mendidik, membimbing, mengajar dan melatih. Keempat kemampuan tersebut merupakan kemampuan integratif yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Dari pemaparan di atas dapat diambil pemahaman bahwa karakteristik kompetensi profesional guru adalah guru mampu mengembangkan tanggung jawabnya dengan baik, guru mampu melaksanakan peran-perannya secara berhasil, guru mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan nasional serta guru patut dicontoh oleh peserta didik, maka dari itu guru harus mempunyai perilaku yang dapat dicontoh oleh murid-muridnya, warga sekolah serta lingkungan disekitarnya. Sehingga dengan adanya karakteristik kompetensi profesional tersebut, maka guru harus dapat mengelola aktivitas pendidikan dengan baik.

3. Tujuan Pengembangan Profesional Guru

Sebagaimana telah disinggung pada uraian-uraian terdahulu bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia (Guru) penting untuk dilakukan pada suatu organisasi termasuk di sekolah. Hal ini mengingat urgensinya yang diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa adanya pengembangan guru mustahil akan

terbentuk suatu kinerja yang baik dari para personil, dan sesuatu hal yang mustahil akan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi, adanya Guru di sekolah bukanlah sesuatu hal yang dilakukan tanpa sebab dan tanpa tujuan. Berkenaan dengan masalah tujuan pengembangan guru, Hasibuan mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan guru diantaranya meliputi:⁵⁸

- a. Meningkatkan produktivitas kerja, adanya pengembangan produktifitas kerja guru dan karyawan akan meningkat. Hal ini dikarenakan technical skill, human skill, dan managerial skill guru dan karyawan yang semakin baik.
- b. Meningkatkan efisiensi, pengembangan guru dan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga dan segala kebutuhan yang diperlukan.
- c. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik, Pengembangan guru dan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari guru dan karyawan kepada pengguna lembaga pendidikan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting.
- d. Moral karyawan lebih baik, dengan pengembangan moral guru dan karyawan akan lebih baik karena

⁵⁸Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah* Edisi Revisi, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), 70.

keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik secara profesional.

- e. Karir, dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir guru dan karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan potensi kerjanya lebih baik. Akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan Hasibuan tersebut diatas, juga dikemukakan oleh Engkoswara bahwa tujuan pengembangan guru meliputi tujuan umum dan khusus, antara lain:⁵⁹

- a. Tujuan umum pengembangan guru antara lain: Untuk mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan)

⁵⁹Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*, (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001), 34.

- b. Tujuan khusus pengembangan guru adalah tenaga non akademik sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai dimana kegiatan pengembangan ini ditujukan untuk memperbaiki efektivitas kerja dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Merujuk kepada pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan guru adalah untuk membentuk kompetensi personil agar memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh lembaga, baik untuk kepentingan lembaga maupun kepentingan personil.

D. Manajemen Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru

Manajemen strategis adalah kegiatan merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan yang diambil untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh Madrasah. Menurut sedarmayanti model manajemen strategi memiliki beberapa aspek penting sebagaimana tersaji dalam tabel berikut ini⁶⁰

⁶⁰Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 27.

No	Aspek Manajemen Strategi	Kegiatan
1.	Formulasi Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan visi dan misi 2. Pengidentifikasian analisis SWOT 3. Perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang 4. Penentuan startegi unggul
2.	Implementasi Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis dan merencanakan perubahan 2. Mengkomunikasikan perubahan 3. Mendorong perubahan 4. Mengembangkan inisiasi masa transisi 5. Mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut
3.	Evaluasi Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memonitor hasil dari pembuatan dan penerapan 2. Mengukur kinerja individu dan sekolah 3. Mengambil langkah perbaikan

Tabel 2.1 Aspek Manajemen Strategi

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 3 aspek manajemen strategi, adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi, merupakan sebuah proses pencapaian tujuan sebuah organisasi melalui penetapan rencana atau

program. Pembuatan strategi dilakukan dengan melibatkan berbagai aktivitas yang melibatkan lembaga untuk merumuskan dan menetapkan misi dan tujuan strategis mereka. Proses strategis mengacu pada metode dan praktik yang digunakan organisasi untuk menafsirkan peluang dan ancaman dan membuat keputusan tentang penggunaan keterampilan dan sumber daya yang efektif.⁶¹ Hal ini dilakukan dengan berbagai tahap perencanaan yang meliputi diagnosis, perencanaan dan penyusunan dokumen rencana. Perencanaan strategi meliputi:

- a) Perumusan visi dan misi, Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang harus dicapai oleh lembaga dan seluruh personal yang terlibat dalam suatu aktivitas organisasi/lembaga pendidikan.⁶² Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur,

⁶¹Michael A. Hitt, R. Edward and Jeffrey S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, (Blackwell, 2006), 14.

⁶²Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 195-196.

taktis, dan fleksibel.⁶³ Visi dan misi yang baik dan jelas maka diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur.

- b) Pengidentifikasian analisis SWOT, SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Perencanaan strategi pendidikan dapat dilakukan menggunakan analisis SWOT di sebuah lembaga. Analisis dapat dilakukan dengan dua model yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.⁶⁴ Beberapa upaya dalam proses analisis bisa menggunakan strategi membuat matrik SWOT yaitu strategi SO (kekuatan dan pemanfaatan peluang), WO (perbaikan kelemahan dan pengambilan manfaat dan peluang), ST (penggunaan kekuatan dan menghindari acaman, dan strategi WT (mengatasi kelemahan dan

⁶³Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta:Ircisod, 2012), 219.

⁶⁴Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 221.

menghindari ancaman).⁶⁵ Maka pengidentifikasian analisis SWOT akan dilihat sesuai dengan keadaan di lapangan.

- c) Perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang, merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut harus konsisten dengan perencanaan jangka panjang sekolah. Perencanaan jangka panjang sekolah mempresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.⁶⁶ Dengan demikian perencanaan jangka waktu di dalam sebuah organisasi itu penting, untuk dapat mempersiapkan suatu hal yang akan datang.
- d) Penentuan strategi unggul, merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dan langkah-langkah secara terukur. Langkah dalam proses manajemen strategi sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif strategi dengan menggunakan

⁶⁵Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 140.

⁶⁶Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 29&151.

kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.⁶⁷ Maka, langkah-langkah tersebut akan di rencanakan oleh Kepala sekolah.

2. Implementasi Strategi, Penerapan strategi merupakan proses dimana strategi dan kebijakan dijalankan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam budaya, struktur, atau sistem manajemen keseluruhan organisasi, atau dalam semua bidang.⁶⁸ Penerapan strategi dikembangkan melalui program, anggaran dan prosedur sebagai proses mewujudkan strategi yang telah ditetapkan dengan berbagai kebijakan. Implementasi strategi juga meliputi berbagai perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan sistem manajemen dari organisasi secara menyeluruh.⁶⁹ Proses penting dalam mengimplementasikan manajemen strategi dapat dilakukan dengan menganalisis dan merencanakan perubahan, mengkomunikasikan perubahan, mendorong perubahan, mengembangkan inisiasi masa transisi,

⁶⁷Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 137.

⁶⁸J. David Hunger, Thomas L, Transl. Wheelen, *Essentials Of Strategic Management*, (New Jersey: Prentice Hall, -5th ed. 2011), 20.

⁶⁹J. David Hunger dan Thomas I, Weelen, *Manajemen Strategi Terjemahan*, Jualianto Agung (Yogyakarta: Andi Ofset, 2003). 17

mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.⁷⁰ Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwasanya dalam menerapkan sebuah strategi perlu merencanakan perubahan dan menganalisis dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal, baik itu sumber daya, keadaan sekarang dan yang akan datang, *stakeholder*, dan teknologi.

3. Evaluasi Strategi, merupakan langkah perbaikan sebagai tindak lanjut dari proses formulasi strategi dan penerapan strategi guna mengukur sejauh mana keberhasilan dalam kinerja lembaga. Tindakan positif dalam mengevaluasi strategi sebagai upaya sistematis untuk menetapkan standar kinerja yang konsisten dengan perencanaan tujuan, untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan yang sebenarnya kinerja dengan standar yang telah ditentukan, untuk menentukan apakah ada adalah setiap penyimpangan dan untuk mengukur signifikansinya, dan untuk mengambil tindakan apa pun diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya lembaga digunakan secara maksimal dengan cara yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.⁷¹ Adapun beberapa macam dalam mengevaluasi sebuah strategi diantaranya:

⁷⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 223.

⁷¹Robert J. Mockler. Trans. *The Management Control Process*, 2

- a) Memonitor hasil dari pembuatan dan penerapan, proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategi yang dilakukan Madrasah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.⁷² Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.
- b) Mengukur kinerja individu dan sekolah, Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.⁷³ Maka, Kepala Madrasah akan mengetahui kinerja individu dan Madrasah seperti apa.

⁷²Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2014), 28.

⁷³J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 391.

- c) Mengambil langkah perbaikan, Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi targettarget yang ingin dicapai.⁷⁴ Dengan demikian dalam evaluasi terdapat pula tindakan perbaikan apabila strategi yang digunakan belum mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Dalam rangka melaksanakan manajemen profesional guru di Madrasah, E. Mulyasa mengemukakan pendapatnya bahwa pelaksanaan manajemen kependidikan di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan pengembangan profesionalitas guru, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, pemberian kompensasi, dan penilaian⁷⁵. Lebih jelasnya unsur-unsur manajemen profesional guru tersebut diuraikan antara lain:

⁷⁴Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan daya Saing Organisasi*, 129.

⁷⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 152.

1. Perencanaan pengembangan profesionalitas guru

Perencanaan pengembangan profesionalitas guru dilakukan untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik, baik dari segi jumlah maupun mutu yang sesuai dengan bidang kerja yang ada untuk sekarang dan masa depan.⁷⁶ Karena segala sesuatunya Kepala Madrasah rencanakan agar nantinya tidak terbelit-belit dalam menangani sebuah permasalahan.

2. Pengadaan

Pengadaan kependidikan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga. Kegiatannya melalui rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dimaksudkan untuk mencari calon sebanyak-banyaknya yang memenuhi persyaratan dan dilakukan pemilihan melalui seleksi.⁷⁷ Dalam pengadaan ini Kepala Madrasah tentu tidak sembarangan dalam menyeleksi guru, rekrutmen guru dilakukan dengan cara tes tulis dan tes wawancara, yang sebelumnya juga telah dilihat latar belakang pendidikannya.

⁷⁶Marohot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasian dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 75.

⁷⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, 153.

3. Pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru

Pembinaan dan Pengembangan Profesionalitas guru merupakan kewajiban Madrasah dalam rangka menempatkan guru sebagai mitra profesi yang bergerak pada pelayanan jasa. Karenanya, pimpinan Madrasah dalam hal ini memegang peranan penting untuk melaksanakan secara berkesinambungan.⁷⁸ Untuk menjaga mutu pembelajaran, maka Madrasah harus melakukan upaya pembinaan dan pengembangan profesi guru. hal tersebut dilakukan untuk memberikan dorongan para guru agar tetap mempunyai semangat dan motivasi yang sama dalam mengemban tugasnya sebagai pendidik.

Menurut Sunaryo upaya pembinaan dan pengembangan kompetensi guru untuk menjadi seorang guru profesional antara lain:⁷⁹ Pertama, *pre service education* dapat dilakukan dengan cara peningkatan kualitas masukan (input) calon guru. Kedua, *In service education* dapat dilakukan dengan memotivasi para guru yang sudah mengajar agar dapat memperoleh pendidikan yang lebih tinggi.

⁷⁸Mujtahid, M.Ag., *Pengembangan Profesi Guru*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 70.

⁷⁹Muhammad Sukanto, *Pengembangan Kompetensi Guru*, (Bandung: PT. Ikapi, 2011), 37.

Ketiga, *In service training* harus dilakukan dengan memperbanyak penyelenggaraan, pelatihan, penataran dan seminar-seminar. Materi latihan juga perlu dipertajam ke arah yang lebih teknis operasional. Salah satu tugas guru dalam melakukan pengembangan profesi adalah penulisan karya ilmiah dan karya tulis dibidangnya. Untuk ini perlu ada pelatihan tentang hal tersebut dan ada kalanya guru dalam mengajar sering menemui permasalahan. Keempat, *On service training* yaitu kegiatan yang dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan berkala dan rutin diantara para guru yang mempunyai bagian yang sama sehingga terjadi tukar pikiran diantara para guru dalam mencari alternatif pemecahannya.

4. Promosi dan mutasi

Promosi dilakukan dalam rangka menentukan calon pendidik menjadi anggota organisasi yang sah, yaitu melalui pengangkatan. Dengan promosi ini personel akan menjadi anggota yang sah disertai dengan hak dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik. Sedangkan mutasi dilakukan dengan tujuan agar personal yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja, memberikan prestasi kerja, menghilangkan kejenuhan yakni melalui pemindahan fungsi dan

tanggung jawab pada situasi yang baru.⁸⁰ Dengan adanya promosi dan mutasi Kepala Madrasah bermaksud untuk mengangkat guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil ke tingkat yang lebih tinggi, serta mutasi ini untuk guru yang harus berpindah tempat.

5. Pemberhentian

Pemberhentian dapat terjadi atas permintaan sendiri, pemberhentian oleh dinas dan pemberhentian karena sebab lain.⁸¹ Perihal pemberhentian tidak menjadi halangan bagi lembaga, sebab pemberhentian ini sesuai dengan keinginan maupun berdasarkan perihal lain yang mengharuskan berhenti menjadi pendidik disebuah lembaga pendidikan.

6. Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi yaitu balas jasa yang diberikan kepada personil. Kompensasi yang diberikan harus seimbang dengan beban dan prestasi kerja yang bersangkutan. Bentuk kompensasi ini dapat berupa gaji, tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan.⁸² Dengan

⁸⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, 155.

⁸¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, 154.

⁸²A. Tabrani Rusyan dan M. Sutisna WD., *Kesejahteraan dan Motivasi dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Guru*, (Tangerang: PT. Inti Media Cipta Nusantara, 2008), 21.

adanya kompensasi yang adil dan layak maka akan mendorong semangat kerja dan dedikasi para personil Madrasah

7. Penilaian

Penilaian difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Hal ini penting dilakukan untuk pengambilan keputusan seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.⁸³ Hasil dari penilaian akan dijadikan sumber data untuk perencanaan tenaga pendidik, nasihat yang perlu disampaikan, alat untuk umpan balik, menetapkan kinerja yang diharapkan dan bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga pendidik.

⁸³Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), 45.

E. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Strategi menurut Kamus Bahasa Bahasa Indonesia ialah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁸⁴ Sedangkan strategi menurut Hasan Shadily dalam kamus bahasa Inggris berarti siasat atau rencana.⁸⁵ Menurut David, Strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.⁸⁶ Strategi adalah cara yang digunakan dalam mengerahkan semua kemampuan dari segenap sumber daya yang ada pada suatu organisasi supaya bisa bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, bahwa strategi merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana bisa memanfaatkan peluang-peluang baru.⁸⁷ Dengan demikian,

⁸⁴Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses 11 Juni 2022, <https://kbbi.web.id/strategi.html>

⁸⁵Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003), 560.

⁸⁶Fred David, *Management Strategic*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 6.

⁸⁷Sriwahyuni, E., Kristiawan, M., & Wachidi, W. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Standar Nasional

strategi dapat dikatakan sebagai metode, media maupun pendekatan yang akan dilakukan seseorang dalam melakukan kegiatan. Sehingga kegiatan tersebut akan tersusun dan terbentuk secara baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti bimbing atau tuntun, dapat pula diartikan mengepaloi atau mengetuai dalam kegiatan.⁸⁸ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan.⁸⁹ Kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas tersebut, motivasi dari pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama serta perolehan dukungan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar organisasi.⁹⁰ Selain teori

Pendidikan (SNP) Pada SMK Negeri 2 Bukittinggi. *JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, (Vol. 4, No. 1, Tahun 2019), 21-33. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id>

⁸⁸Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses 11 Juni 2022, <https://kbbi.web.id/strategi.html>

⁸⁹Stephen P. Robbins, *Essentials Of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983), 112.

⁹⁰Gary Yukl, *Leadership In Organization* (second edition), (Englewood Cliffs-New Jersey: Prentice Hall, 1989), 56.

mengenai kepemimpinan di atas, terdapat prespektif kepemimpinan menurut Bush dan Maruuanne, dan Mulyasa sebagaimana disebutkan dalam karyanya masing-masing.

Menurut Bush dan Marianne kepemimpinan di bidang pendidikan memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan (*transformation leadership*).⁹¹ Sedangkan menurut Mulyasa “Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program- program yang dilaksanakan secara

⁹¹Wayan aryawan, Strategi Kepemimpinan Sekolah Di Era Revolusi Industri 4.0 Berlandaskan Pada Konsep Panca Upaya Sandhi, *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, (Vol. 5, No. 2, Desember 2019), 133. <https://ejournal.undisakha.ac.id>

terencana dan bertahap”.⁹² Jadi Strategi kepemimpinan mengarah kepada bagaimana pemimpin dapat memiliki taktik dan cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi yang sedang dihadapi serta memprediksikan tentang sesuatu yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang.⁹³ Dengan demikian menurut pendapat para ahli mengenai strategi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu Madrasah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh Kepala Madrasah selaku pimpinan tertinggi agar dapat menyesuaikan visi, misi dan tujuan Madrasah serta dapat mencapai tujuan pendidikan nasional. Selain itu dalam strategi kepemimpinan tentunya terdapat macam strategi seperti yang telah disebutkan pada teori di atas, kemudian Kepala Madrasah memilih salah satunya untuk diterapkan sebagai strategi dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan.

⁹²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 90.

⁹³Tony Bush dan Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*, (London: A Sage Publication Company, 2000), 91.

2. Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru

Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa “Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan dan prasarana.”⁹⁴ Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru harus mempunyai strategi agar tugas kepemimpinannya berjalan dengan lancar. Dalam hal ini, pengembangan kompetensi pedagogik guru yang dilakukan Kepala Madrasah, antara lain:

- a. Pelatihan Pendidikan, mengikutsertakan guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan Tenaga Guru (PPTG) dan Tenaga Kependidikan pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar guru mampu merespon perubahan dan tuntutan perkembangan IPTEK dan kemajuan kemasyarakatan, termasuk perubahan sistem pendidikan dan pembelajaran secara mikro.⁹⁵ Dengan mengikuti

⁹⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 25.

⁹⁵Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), 33.

pelatihan pendidikan maka akan meningkatkan prestasi dan wawasan tentang pendidikan pada guru, dengan tujuan pengembangan kompetensi guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Pelatihan pendidikan ini dapat dilaksanakan dari bilangan jam sampai bilangan bulan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Materi pelatihan pendidikan sesuai dengan kebutuhannya seperti tentang manajemen, kepemimpinan, proses belajar mengajar, administrasi dan kurikulum Madrasah.

- b. Seminar, merupakan suatu rangkaian kajian yang diikuti oleh suatu kelompok untuk mendiskusikan, membahas, dan memperdebatkan suatu masalah yang berhubungan dengan topik tentang sekolah. Misal berkaitan dengan pelaksanaan supervisi, bagaimana menyusun silabus sesuai standar isi, bagaimana mengatasi kedisiplinan sebagai aspek mral sekolah atau mengatasi anak-anak di dalam kelas. Sebuah seminar dilakukan dalam suatu tipok yang khusus dan peserta yang hadir dapat berpartisipasi secara aktif. Seminar dilaksanakan melalui kegiatan dialog dengan narasumber atau presentasi hasil penelitian secara ilmiah, tujuannya

untuk mencari pemecahan masalahnya.⁹⁶ Oeh karena itu, seminar selalu diakhiri dengan sebuah kesimpulan dan keputusan yang merupakan hasil pendapat bersama, teori yang disampaikan narasumber merupakan makalah atau kertas yang disusun oleh narasumber sendiri.⁹⁷ Guru yang mengikuti seminar perlu adanya motivasi dari sesama kerabat guru sampai kepala Madrasah, demi meningkatnya kompetensi pedagogik guru di lembaga pendidikan masing-masing.

- c. Program MGMP, suatu organisasi guru mata pelajaran yang dibentuk untuk menjadi forum komunikasi dengan tujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas. Menurut Wina Sanjaya, beberapa tujuan diselenggarakannya MGMP yaitu: untuk memotivasi guru guna meingkatkan kemampuan dan keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan dan membuat evaluasi pembelajaran. Untuk meningkatkan kemampuan atau kemahiran guru dalam penguasaan teori pembelajaran. Wadah untuk berdiskusi terhadap permasalahan yang dialami guru selama pembelajaran.

⁹⁶Sulistiyorini, *Manajemen pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 183.

⁹⁷Sudirman, AM. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Raja Gafindo Persada, 2001), 71.

Membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan IPTEK, kegiatan kurikulum, metodologi dan sistem pengujian yang sesuai dengan mata pelajaran. Untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dari hasil lokakarya, simposium, seminar, diklat, classroom action research, referensi dan kegiatan profesionalisme yang dibahas bersama-sama.⁹⁸ Jadi, forum wadah MGMP ini sebagai himpunan guru memegang peranan strategis untuk meningkatkan dan memperkuat kompetensi pedagogik guru.

- d. Program PKB, dalam Permennag PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) ialah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitas guru. pada pasal 11 dijelaskan bahwa PKB merupakan salah satu komponen pada unsur utama yang kegiatannya diberikan angka kredit, disamping pendidikan, bimbingan, dan penunjang tugas sebagai guru. Adapun unsur kegiatan PKB terdiri dari pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif. Secara umum, PKB bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di Madrasah dalam rangka meningkatkan

⁹⁸Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2007), 78.

mutu pendidikan. Sedangkan secara khusus PKB bertujuan untuk memfasilitasi guru mencapai standar profesi yang telah ditetapkan, memperbaharui kompetensi yang guru miliki dengan apa yang menjadi tuntutan ke depan, memotivasi guru untuk tetap memiliki komitmen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru, mengangkat citra, harkat, martabat profesi guru, serta rasa hormat dan kebanggaan kepada penyandang profesi guru, memperbanyak guru profesional, memberi penghargaan terhadap guru profesional dengan kenaikan golongan dan memberi motivasi tinggi untuk mencapai pangkat puncak PNS.⁹⁹ Jadi, kegiatan PKB ini juga termasuk kegiatan pengembangan kompetensi guru, yang didalamnya berupa unsur pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif guru. Dengan demikian kegiatan PKB diharapkan akan mewujudkan guru yang profesional dan memiliki ilmu pengetahuan yang kuat serta kepribadian yang matang dan seimbang.

⁹⁹Nanang Priatna dan Tito Sukamto, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 191&193.

BAB III
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MTS NEGERI 2
TEGAL

A. Kondisi Kompetensi pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal

Paparan data berikut ini akan menjelaskan hasil temuan selama dalam masa penelitian dengan melakukan beberapa teknik baik dalam bentuk wawancara, observasi maupun pengumpulan dokumentasi yang berkaitan dengan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal. Kompetensi Pedagogik guru tentunya sangat penting dalam sebuah lembaga, karena peran guru di dalam kelas akan mempengaruhi prestasi siswa. Guru yang profesional akan mampu mengelola pembelajaran yang akan disampaikan, membuat perangkat pembelajaran sesuai dengan indikator maupun tujuan pembelajaran. Dalam hal itu maka guru mengampu mata pelajaran yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sebagaimana guru di MTs Negeri 2 Tegal telah mengampu mata pelajaran sesuai dengan latar pendidikan. Adapun bagi guru yang tidak sarjana pendidikan maka guru disarankan untuk mendapatkan akta IV sesuai dengan peranturan pemerintah pada saat itu, namun Kepala Madrasah kini merekrut guru sesuai dengan latar belakang

pendidikan.¹⁰⁰ Dengan demikian, kompetensi guru di MTs Negeri 2 Tegal sangat diperhatikan sejak awal rekrutmen guru, dengan tujuan menjadikan lembaga pendidikan yang unggul dengan guru yang berkompeten dalam bidangnya masing-masing.

Dalam menyelenggarakan pendidikan yang unggul, maka terdapat pembagian jabatan agar seluruh guru menjalankan tugas secara profesional. Keadaan sumber daya manusia di MTs Negeri 2 Tegal per tahun ajaran 2022/2023 sejumlah 88 guru yang statusnya berbeda-beda. Berikut data jumlah guru serta jabatannya di MTs Negeri 2 Tegal:¹⁰¹

No.	MAPEL	NAMA GURU	TUGAS TAMBAHAN
1	Bahasa Indonesia	Rojiun S, S.Pd	Kepala Perpustakaan
		Jamroni, S.Pd	Pembimbing Jurnalistik
		Sustanto, M. Pd.	Waka Akademik
		Hidayat Aji K, S.Pd	Wali Kelas IX A
		Cahyono, S.Pd.	Pemb. Madin dan Bahasa
		Dra. Hj. Ro'yati, M.M.	Wali Kelas IX E
		Latifah Hanum, S.Pd	Wali Kelas IX FDS-6
		Prihatiningsih, S.Pd	Wali Kelas VII A

¹⁰⁰“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 07.40 WIB”.

¹⁰¹“Dokumentasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MTs Negeri 2 Tegal 2022/2023,” n.d.

		Ashopatin, S.Pd	Wali Kelas VII U.3
		Nurul Azizah, S.Si	Guru Piket
		Natalina Wheny Lukitasari, S.Pd	
		Amricha Ainun Nisa, S.Pd.	
2	Matematika	Drs. H. Irfan Wahyudi	Wali Kelas VIII U-6
		Hj. Asropah, S.Pd.	Wali Kelas IX FDS-5
		Agus Kholik, S.Ag.	Wali Kelas VII U.2
		Asih Triyanti, S.Pd	Wali Kelas VIII D
		Moch. Abdul Sakur, S.Pd.	Tim Pengembang
		Bekti Pujiastuti, S.Pd	Wali Kelas VIII U-1
		Siti Umi Maryatun, S.Pd	Wali Kelas IX D
		Ernawati, S.Pd.	Asisten Wka Akademik
		Laely Zahro, S.Si.	
3	Bahasa Inggris	Drs. Khaeron	Wali Kelas IX FDS-4
		Sundriyati, S.Pd.I	Wali Kelas IX B
		Listiyowati, S.Pd.	Wali Kelas VIII H
		Umie Hani, S.Pd.	Guru Piket
		Nurhidayati, S.Pd	Wali Kelas VII U.6
		Nurul Azizah, S.Si.	Guru Piket
		Natalina Wheny Lukitasari, S.Pd.	Guru Piket
		Amricha Ainun Nisa, S.Pd.	Guru Piket
4	IPA	Drs. H. A. Sholahuddin, M.M.	Pemb. Komp. IPA
		Drs. Ruslani	Wali Kelas IX G
		Hj. Fatmawati, S.Pd.I	

		Dra. Hj. Aisatun	Wali Kelas VIII C
		Erni Maryati R, S.Pd, M.Si	Guru Piket
		Rizal, M.Pd	Wali Kelas IX FDS-3
		Asa Rahmawati Putri, S.Pd	Wali Kelas VII U-5
		Umi Arifiyanti, S.Pd	Pembina PMR, Ka. Lab. IPA
		Laely Zahro, S.Si.	Koord Kelas Riset
5	PPKn	Syaefudin, S.Pd., M.M.	Wali Kelas IX H
		Leli Mufidah, S.Pd.	Guru Piket
		Eko Yuliyanti, S.H.	Wali Kelas VIII B
		Rani Filliastuti, S.Pd.	Pemb. Pramuka
6	IPS	Bambang Cahyono, S.Ag	Koord. KLS Sains, Pemb. Komp. IPS
		H. Taupiq Samsuri, S.E.	Waka Sarpras
		Samsudin, S.Ag.	Wali Kelas VIII E
		Mifrotun, S.Ag	Wali Kelas VII U-1
		Sarwini, S.Pd	Wali Kelas VIII U-5
		Intu Prahmayanti, S.Pd	Wali Kelas VIII G
		Guruh Respati Palguno, S.Pd	Pemb. Marchinband
7	Al Quran Hadits	Hj. Evy Rokhyati, S.Ag.	Wali Kelas VII B
		Elvi Faridah, S.Ag.	Wali Kelas IX FDS-2
		Hj. Muflikhatun, S.Ag	Pemb. Tahfidz
8	Aqidah Akhlak	Chamzah, S.Ag	Wali Kelas VIII F
		Sekhudin, S.Ag, M.Pd.I	Pemb. Rohani
		Umdatun Istiqomah, S.Ag	Wali Kelas VII C
9	Fiqih	Nurwaeni, S.Ag	Wali Kelas IX FDS-1

		Ahmad Noova Anshori, S.Pd.I	Wali Kelas VIII U-2
		Nur Azizah, S.Ag.	Pemb. BTQ
10	SKI	Nurkholis Z, S.Ag, M.Pd.I	Waka Kesiswaan
		Mujayanah, S.Ag, M.Pd.I	Wali Kelas VIII A
		Nurfadilah, S.Ag.	Tim Pengembang
		Rosidin, S.Pd.I	Wali Kelas VII D
11	Bahasa Arab	Khopidoh, S.Ag.	Guru Piket
		Agus Salim, A.Md	Pemb. PMR/UKS
		Usman, S.Ag	Guru Piket
		H. Much. Kamdi Ikhsan, LC	Koord Kelas Tahfidz
		Putri Nur Oviyanti, S.Pd	Guru Piket
		Rifqi Zulfatunnisa, S.Pd	
12	SBY/Prakarya	Habibah, S.Pd	Wali Kelas VIII U-4
		Heruwati Cahyani, S.Pd.	Wali Kelas IX F
		Suratmi, S.Pd., M.Pd.	Pemb. Wirausaha
		Eni Setiowati, S.Pd.	
		Dyah Utami Ayuningtyas, S.Pd	Pemb. Paduan Suara
		Triana Rosita Dewi, S. Kom.	Wali Kelas VII U-4
		Yudhi Setiawan, S.Pd.	Wali Kelas VII F
		Restu Wahyuning Tiyas, S.Pd.	Wali Kelas VII G
13	Penjasorkes	Sunarno, S.Pd, M.Pd	Koord Kelas Olah Raga, Pemb. Bulutangkis
		Dina Agustina, S.Pd, M.Pd.	Waka Humas
		Muh. Dhohhak Dumairi, S.Pd.	Pemb.

			Sepakbola/Futsal
		Yudhi Adil A, S.Pd.	Pemb. Bola Voli Putra
		Retno Wulan Widiyanti, S.Pd	Pemb. Bola Voli Putri
14	Informatika	Imam Mudin, S. Ag.	Wali Kelas VII E
		Yudhi Setiawan, S.Pd	Ka. Lab. Komp
		Triana Rosita Dewi, S. Kom.	Koord. Kelas Digital
15	BTQ	Rosidin, S.Pd.I	
		Restu Wahyuning Tiyas, S.Pd	Pemb. Kaligraf
		Dyah Utami Ayuningtyas, S.Pd.	Wali Kelas VIII U.3
		Nur Atiqoh, S.Pd.	
		Novylawati Assalatin, S.Pd.	
16	Bahasa Jawa	Indah Rakhmawati, S.Pd.	Guru Piket
		Novylawati Assalatin, S.Pd	Guru Piket, Pemb. Komp. IPA
		Nur Atiqoh, S.Pd.	Pemb. Pramuka
		Nurul Azizah, S.Si.	
17	BK	Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd	Koordinator BK
		Hj. Rini Widiastuti, S. Pd	Wali Kelas IX C
		Dai, S. Pd.	Pemb. Hadroh
		Nane Fatimah D.A., S.Pd.	
		Raden Taufiqurohman, S.Pd.	Guru Piket, Pemb. Karate
		Toto Sugiarto, S. Pd.	Pemb. Pramuka, Wali Kelas VII U-7
		Miftakhul Ikhsan Fauzi, S. Pd.	Pemb. MTQ

	Fasya Maziyyah, S.Pd.	Pemb. Pramuka
--	-----------------------	---------------

Tabel 3.1 Data Guru dan Jabatan

Berdasarkan data guru dan jabatannya di MTs Negeri 2 Tegal, bahwa masing-masing guru mendapatkan jabatan mengajar sesuai pada bidang pendidikannya serta jabatan tambahan diberikan pada guru yang telah dipertimbangkan oleh Kepala Madrasah sesuai dengan kinerjanya. Akan tetapi masih terdapat beberapa guru yang tidak berijazah sarjana pendidikan dan guru yang mengampu dua mata pelajaran yang berbeda. Maka, berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari hasil supervisi Kepala Madrasah bahwa guru di MTs Negeri 2 Tegal yang berjumlah 88 guru terdapat guru yang masih kurang menguasai dalam kompetensi pedagogiknya. Sejumlah 10 guru dari 88 guru di MTs Negeri 2 Tegal kompetensi pedagogiknya masih dalam pengawasan oleh Wakil Akademik. Dari 10 guru ini masing-masing guru memiliki masalah yang berbeda, mulai dari sulit menyusun RPP, melaksanakan pembelajaran tidak sesuai dengan RPP, menggunakan metode yang monoton, dan guru mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Dengan melihat sejumlah guru yang masih kurang mampu dalam kompetensi peagogiknyanya maka, Kepala Madrasah melakukan upaya untuk meningkatkan serta mengembangkan kompetensi guru di MTs Negeri 2 Tegal.

Adapun Pengembangan Kompetensi Pedagogik guru harus disesuaikan dengan kualifikasi akademik guru, sehingga secara akademik guru mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah yang mengatakan bahwa

Pengembangan kompetensi pedagogik di MTs Negeri 2 Tegal dimulai pada kualifikasi akademik, dengan kita tahu latarbelakang akademik guru maka pengembangan kompetensinya juga disesuaikan dan saya selaku Kepala Madrasah terus berupaya mengembangkan kompetensi guru demi tercapainya tujuan pendidikan serta serta kualitas mengajar yang baik sehingga menghasilkan peserta didik yang berprestasi.¹⁰²

Dengan adanya pernyataan oleh Kepala Madrasah, maka data tingkat pendidikan guru di MTs Negeri 2 Tegal adalah sebagai berikut¹⁰³:

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru				Jumlah
		GT/PNS		GTT/Guru Bantu		
		L	P	L	P	
1.	S2/S3	6	4	-	-	10
2.	S1	23	39	5	10	77
3.	D3/D4	1	-	-	-	1
4.	D2/D1	-	-	-	-	-

Tabel 3.2 Data Tingkat Pendidikan Guru

¹⁰²“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d

¹⁰³“Dokumentasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MTs Negeri 2 Tegal 2022/2023,” n.d.

Berdasarkan data tingkat pendidikan guru di MTs Negeri 2 Tegal bahwa ijazah tertinggi yang dimiliki Kepala Madrasah adalah S2, sedangkan guru tetap atau PNS yang berijazah S2 berjumlah 9 guru, adapun guru tetap atau PNS yang berijazah S1 berjumlah 62 guru, kemudian jumlah guru tidak tetap yang berijazah S1 berjumlah 15 guru, serta guru tetap atau PNS berijazah D3 berjumlah 1 guru. Jadi, rata-rata tingkat pendidikan guru di MTs Negeri 2 Tegal adalah S1 dan menjabat sebagai guru tetap atau PNS.

Jumlah guru di MTs Negeri 2 Tegal sebanyak 88 guru, dari 88 guru ini terdapat 10 guru yang kurang menguasai penyusunan RPP dengan demikian guru lebih memilih untuk mendownload RPP dari internet, selain itu terdapat guru yang masih bingung dengan metode pembelajarannya sehingga proses belajar berjalan monoton yang mengakibatkan siswa bosan dalam belajar, dan terdapat guru yang berlatar belakang sarjana komunikasi dan mengampu kelas digital namun beliau juga mengampu mata pelajaran prakarya, sehingga guru tersebut merasa kurang menguasai dalam mata pelajaran prakarya.

B. Tinjauan Teori Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal

Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal ditinjau dari Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007

Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Namun demikian berdasarkan hasil penelitian terdapat aspek yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki yaitu guru kurang menguasai penyusunan program pengajaran dan pelaksanaannya¹⁰⁴. Dalam hal ini dipertegas melalui hasil wawancara dengan Bapak Sustanto selaku Wakil Akademik bahwa:

Yang saya ketahui disini ada guru yang kebingungan dalam menyusun RPP, sehingga beliau lebih memilih download RPP di internet dan dalam pelaksanaannya tidak menyesuaikan isi RPP tersebut mba. Maka dari itu Kepala Madrasah menindaklanjuti hal tersebut.¹⁰⁵

Dengan demikian, peneliti akan menjabarkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal berdasarkan sepuluh aspek, antara lain:

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual, diperlukan dalam dunia pendidikan khususnya di Indonesia. Agar pendidikan yang sedang berlangsung di Indonesia ini mempunyai pondasi atau pijakan yang sangat kuat. Karena pendidikan di setiap Negara tidaklah sama. Dalam Negara Indonesia

¹⁰⁴“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

¹⁰⁵“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, M. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

diperlukan guru yang mampu menguasai karakteristik peserta didiknya, dalam hal lain guru menguasai landasan pendidikan yang berupa landasan hukum, landasan filsafat, landasan sejarah, landasan sosial budaya, landasan psikologi pendidikan dan landasan ekonomi. Berdasarkan penelitian, guru di MTs Negeri 2 Tegal telah menguasai karakteristik peserta didik dalam melalui psikologi pendidikan. Terbukti dalam penerapannya seluruh guru memahami dan melaksanakan psikologi pendidikan yang telah diketahuinya¹⁰⁶. dalam hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Muntoyo selaku Kepala Madrasah bahwa

Guru itu bekalnya landasan pendidikan mba yang di dalamnya ada landasan filosofis, bahwa Kepala Madrasah maupun guru faham mengenai tujuan pendidikan nasional maka dengan itu bagi Guru, Kepala Madrasah, Pengawas Pendidikan merencanakan, melaksanakan, membina dan mengembangkan kurikulum didasarkan pada nilai-nilai yang terkandung dalam pancasila dan perangkat hukum yang lain seperti Undang-Undang mengenai tujuan pendidikan nasional.¹⁰⁷

¹⁰⁶“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 10.30 WIB”.

¹⁰⁷“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.,”n.d.

Dengan demikian, berdasarkan kurikulum yang telah direncanakan sesuai dengan Undang-Undang maka diharapkan peserta didik dapat melahirkan manusia yang beriman, bertaqwa, berilmu dan beramal dalam kondisi yang serasi, selaras dan seimbang. Selain itu terdapat landasan psikologi pendidikan yang membahas berbagai informasi tentang kehidupan manusia pada umumnya, serta tahapan usia perkembangan tertentu untuk mengenali dan menyikapi anak didik. Landasan psikologi ini dijadikan sebagai titik tolak dalam proses pendidikan yang di dalamnya membahas berbagai informasi tentang jiwa atau psikis manusia yang mengalami perkembangan dari bayi hingga usia lanjut, sehingga dapat memudahkan pelaksanaan proses pendidikan.¹⁰⁸ Dalam hal ini dijelaskan pada wawancara dengan Ibu Putri selaku guru Bahasa Arab bahwa

Landasan psikologi bagi Kepala Madrasah, guru, maupun pengawas pendidikan ketika menyusun maupun merencanakan kurikulum pada suatu lembaga maka harus memahami peserta didik, harus sesuai dengan karakteristik peserta didik, baik penyesuaian dari segi kemampuan yang harus dicapai seperti materi atau bahan yang harus disampaikan, dan proses penyampaian saat pembelajaran, serta penyesuaian

¹⁰⁸“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 10.40 WIB”.

evaluasi pembelajaran. Guru tugasnya mengajar sesuai fase perkembangan anak didiknya.¹⁰⁹

Dengan demikian guru MTs Negeri 2 Tegal dalam mendidik siswa-siswinya menggunakan strategi dan metode belajar mengajar yang sesuai dengan usia anak MTs. Seperti halnya memotivasi siswa dengan cara pendekatan secara psikis kepada siswa agar siswa belajar dengan maksimal, menciptakan iklim belajar yang kondusif agar siswa belajar dengan nyaman.¹¹⁰

Mengenal fungsi sekolah dalam masyarakat merupakan landasan sosiologis yang berasal dari titik tolak pengembangan kurikulum, bagi Kepala Madrasah dan guru dalam penyusunan kurikulum yang memuat program pendidikan yang dapat menjawab tantangan dan tuntutan masyarakat. Untuk dapat menjawab tuntutan tersebut bukan hanya pemenuhan dari segi kurikulum saja namun, dari segi pendekatan dan strategi pelaksanaannya.¹¹¹ Sedangkan guru sebagai pelaksana kurikulum dituntut lebih peka mengantisipasi

¹⁰⁹“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Putri Nur Oviyanti, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Bahasa Arab di MTs N 2 Tegal.”n.d

¹¹⁰“Sumber: Observasi Pada Hari Kamis Tanggal 25 Agustus 2022 di MTs N 2 Tegal Pukul 08.00 WIB”.

¹¹¹“Sumber: Observasi Pada Hari Kamis Tanggal 25 Agustus 2022 di MTs N 2 Tegal Pukul 08.30 WIB”.

perkembangan masyarakat, agar apa yang diberikan kepada siswa relevan dan berguna bagi kehidupan siswa di masyarakat. Senada dengan wawancara yang disampaikan oleh Bapak Sholahuddin bahwa:

Madrasah ialah tempat anak didik belajar, Madrasah adalah milik masyarakat dimana fungsinya itu untuk belajar siswa-siswi dalam menaati peraturan Madrasah, belajar hidup bersosialisasi baik sesama teman, guru maupun karyawan di Madrasah. Hal demikian untuk mempersiapkan siswa-siswi menjadi masyarakat yang berguna bagi agama, bangsa dan negara.¹¹²

Demikian berdasarkan pemaparan mengenai landasan pendidikan yang dimiliki pada setiap guru di atas kesimpulannya bahwa seorang guru wajib memiliki bekal landasan pendidikan begitu juga guru di MTs Negeri 2 Tegal yang telah memahami secara teori kemudian dilaksanakan di Madrasahnyanya. Maka pada saat menerima guru baru, Madrasah menyeleksi dengan sungguh-sungguh dan sesuai dengan latarbelakang pendidikannya. Sehingga Guru di MTs Negeri 2 Tegal telah memenuhi kriteria aspek pertama pada kompetensi pedagogik guru.

¹¹²“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. Sholahuddin. Selaku Guru Pelajaran IPA di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik merupakan salah satu aspek di dalam kompetensi pedagogik guru yang mana guru harus memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu. Materi pelajaran merupakan proses belajar yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, minat dan sikap belajar siswa yang positif terhadap materi pelajaran. Dalam penguasaan materi guru akan menjadi kunci keberhasilan atau kegagalan siswa sebab penguasaan materi menjadi kunci utama dalam kegiatan pembelajaran. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa guru di MTs Negeri 2 Tegal mampu menguasai bahan ajar yang akan disampaikan kepada peserta didiknya.¹¹³ Dalam hal ini di sebutkan pada wawancara dengan Bapak Sustanto yang mengatakan:

Semua guru di MTs Negeri 2 Tegal mampu menguasai materi ajar seperti menelaah buku lembar kerja siswa maupun buku paket yang disediakan Madrasah guru sudah mahir, kalo guru merasa sulit

¹¹³“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 11.00 WIB”.

memahami disini ada forum MGMP yang tentunya akan melakukan pendalaman materi ajar.¹¹⁴

Hal senada juga disebutkan pada wawancara bersama Bapak Nova bahwa:

Kalo guru tidak menguasai bahan ajar nanti apa jadinya murid mba, guru itu juga tetap belajar meskipun bukan dibidangnya. Sehingga kualitas murid akan terjamin. Menguasai materi ajar itu penting dan tentu bisa mengkondisikan agar materi bisa tersampaikan dengan baik dan murid dapat menerima dengan baik.¹¹⁵

Kemudian pada wawancara dengan Ibu Habibah beliau mengungkapkan:

Saya ini lulusan prodi seni tapi konsentrasi seni rupa, sehingga materi selain seni rupa saya harus tetap menguasai dengan cara saya musyawarah dan bertukar fikir dengan guru seni yang notabennya seni musik atau seni kriya. Dengan tetap semangat belajar saya yakin mampu menyampaikan materi kepada anak dengan baik dan diterima dengan baik juga. Nyatanya saya masih bertahan menjadi guru seni berarti saya dianggap mampu sama Kepala Madrasah.¹¹⁶

¹¹⁴“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹¹⁵“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan A. Nova Anshori, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Fiqih di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹¹⁶“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Habibah, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Prakarya di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

Dengan demikian, dalam aspek penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, guru di MTs Negeri 2 Tegal tidak mengalami kendala, sebab pada proses rekrutmen guru untuk masuk MTs Negeri 2 Tegal dengan kemampuan masing-masing sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Adapun pada saat guru merasa sulit maka ia akan berbagi ilmu dengan guru lain yang lebih menguasai. Penguasaan bahan pengajaran merupakan aspek yang penting dalam suatu proses belajar mengajar sehingga wajib bagi guru untuk dapat menguasai bahan ajar yang akan diajarkannya.¹¹⁷ Semakin baik kemampuan guru di dalam penguasaan bahan ajar maka semakin baik pula guru dalam menjelaskan dan mendemonstrasikan bahan ajarnya kepada peserta didik.

3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, guru bukan hanya pelaksana kurikulum tetapi juga pengembang kurikulum, sehingga sudah menjadi tugas guru untuk melaksanakan dan mengembangkan kurikulum mata pelajaran yang diampu. Pengembangan kurikulum dapat melalui standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam silabus dan

¹¹⁷“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 11.00 WIB”.

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran RPP. Berdasarkan studi dokumentasi yang dilakukan guru IPA dan Matematika sudah mampu mengembangkan kurikulum dalam wujud silabus dan RPP. RPP yang dibuat juga disesuaikan dengan kondisi Madrasah dan karakteristik peserta didik.¹¹⁸ Dengan demikian keadaan guru di MTs Negeri 2 Tegal berdasarkan pengembangan kurikulum terkait dengan mata pelajaran sudah baik.

4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik adalah kegiatan merencanakan proses pembelajaran untuk mencapai kompetensi, biasa disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) merupakan suatu pedoman bagi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, sehingga dapat membantu proses belajar peserta didik. Di dalam RPP telah terdapat indikator pembelajaran, capaian pembelajaran, materi pembelajaran sampai evaluasi pembelajaran. Maka pembelajaran berjalan tidak seandainya sebab telah direncanakan terlebih dahulu sehingga guru maupun peserta didik ketika di dalam kelas sudah ada arahnya.

Namun, kenyataannya dalam penyusunan program pengajaran tidaklah mudah bagi guru yang sudah berumur. Guru di MTs Negeri 2 Tegal dalam

¹¹⁸“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 11.30 WIB”.

penyusunan RPP tidak semua menyusun sesuai dengan kemampuannya, akan tetapi guru lebih memilih mendownload RPP di internet dari pada menyusun sendiri dengan variasi pembelajaran yang sesuai kreatifitas guru mata pelajaran masing-masing. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa terdapat beberapa guru yang kurang mampu menyusun RPP.¹¹⁹ Hal tersebut senada dengan wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ibu Habibah bahwa:

Gimana ya mba kalo RPP itu saya download dari internet kan banyak ya, jadi kalo mau buat ya lebih ke males ya mba karena sudah berumur juga, jadi cari yang instan mba¹²⁰

Begitu juga dengan hasil wawancara dengan Ibu Azizah bahwa:

Saya kalo disuruh buat RPP itu bingung mba, kadang ngambil metodenya ya itu-itu saja. Tapi setelah sering mengikuti pelatihan atau berangkat MGMP ya bisa sedikit-sedikit tidak bingung lagi.¹²¹

¹¹⁹“Sumber: Observasi Pada Hari Kamis Tanggal 25 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.00 WIB”.

¹²⁰“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Habibah, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Prakarya di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹²¹“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Nur Azizah, S. Ag. Selaku Guru Pelajaran Fiqih di MTs N 2 Tegal.”n.d.

Dari dua pendapat guru mata pelajaran yang berbeda-beda, dapat kita lihat bahwa kesulitan guru yang sudah berumur dalam penyusunan RPP, sehingga guru lebih memilih cara yang instan yaitu mendownload di internet. Hal tersebut di perjelas oleh Bapak Sustanto dalam wawancaranya bahwa:

Perihal penyusunan RPP memang tidak semuanya menguasai ya mba, terutama guru yang sudah sepuh itu jujur mereka download RPP di internet. Hal itu sudah pernah saya tegur kemudian alasannya ya bingung buat RPP. Akhirnya kami khususkan untuk guru yang kurang mampu menguasai pembuatan RPP kita kumpulkan dan dibimbing oleh guru-guru muda dan sudah menguasainya. Mengapa demikian, karena MGMP sekabupaten itu kita ambil secara bergantian, nah MGMP intern ditekankan agi ketika ada masalah seperti itu. Dan ya alhamdulillah sedikit demi sedikit ada perubahan dari yang sukanya download sekarang semangat buat sendiri, dari yang bingung sekarang sudah bisa membuat sesuai kreatifitasnya.¹²²

Selain itu tanggapan dari Kepala Madrasah sendiri bahwa

Guru yang punya masalah harus segera ditangani agar tidak melebihi batas dan tujuan kami baik kok yaitu memperbaiki yang belum baik gitu ya mba. Jadi itulah guru masih tetap belajar meskipun sudah berumur dan tentunya hal ini saya motivasi dengan mendukung

¹²²“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs N 2 Tegal.”n.d

guru-guru ini untuk lebih sering mengikuti pelatihan atau IHT dan yang lainnya.¹²³

Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis oleh peneliti, bahwa guru MTs Negeri 2 Tegal tidak semuanya mampu menguasai penyusunan RPP. Akan tetapi terdapat guru yang kurang mampu menyusun RPP sebab terdapat kebingungan dalam hal pemilihan metode pembelajaran, selain itu juga terdapat guru yang menginginkan RPP instan sehingga lebih memilih download di internet dari pada harus membuat sendiri dengan penguasaan yang kurang. Namun, hal ini segera ditangani oleh Kepala Madrasah dan Waka Akademiknya, dengan guyub rukun untuk saling mengajari secara khusus dan juga mengikutkan MGMP dan Pelatihan pendidikan.

5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, guru dituntut untuk dapat menguasai teknologi informasi dan komunikasi, karena pemanfaatan teknologi dan informasi dapat menunjang proses pembelajaran secara daring pada saat pandemi COVID 19. Manfaat yang diberikan oleh IPTEK meliputi: interaksi langsung dengan lingkungan,

¹²³“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs N 2 Tegal,”n.d.

keseagaman pengamatan dan persepsi, membangkitkan motivasi belajar, menyajikan informasi sesuai kebutuhan, menyajikan informasi tanpa batas dan menyajikan informasi menarik. Keadaan guru di MTs Negeri 2 Tegal dalam hal pemanfaatan IPTEK, terdapat guru yang melakukan pembelajarannya menggunakan alat teknologi handphone, namun alat tersebut digunakan sebaik mungkin untuk belajar serta menggali informasi.¹²⁴ Dengan demikian sebagian besar guru mampu memanfaatkan IPTEK sebagai media pembelajaran.

6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dilakukan melalui pembahasan tema yang diambil sesuai dengan runtutan tema yang terdapat di silabus, kemudian guru menyampaikan tema dengan berbagai macam metode pembelajaran yang disesuaikan dengan kondisi peserta didik. Adapun metode pembelajaran yang dipilih yaitu pada saat penyusunan RPP, sebagai sarana penyampaian materi kepada siswa agar siswa lebih mudah dalam memahami materi pembelajaran. Pelaksanaan pembelajaran di MTs Negeri 2 Tegal yang dilakukan oleh para guru mempunyai variasi yang

¹²⁴“Sumber: Observasi Pada Hari Kamis Tanggal 25 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 09.00 WIB”.

berbeda-beda,¹²⁵ hal tersebut dilakukan agar peserta didik memiliki minat belajar yang tinggi terhadap mata pelajaran tersebut.

Namun, kenyataannya tidak semua guru dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik, tentunya terdapat guru yang masih kurang menguasai dalam keterampilan belajar mengajar, guru melaksanakan pembelajaran tidak sesuai dengan RPP yang telah disusun. Dalam melaksanakan pembelajaran juga terdapat pada guru Bahasa Arab yang masih menggunakan metode klasikal, sehingga minat belajar siswa terhadap mata pelajaran Bahasa arab masih kurang, selain itu juga terdapat sarana yang kurang memadai, sehingga mengakibatkan pelaksanaan pembelajaran kurang memadai. Hal tersebut dipaparkan dalam wawancaranya dengan Bapak Yudi bahwa

Selama ini pelaksanaan mapel penjas saya tidak merasa kesulitan, namun ketika kami akan melakukan tenis meja dan sarana tersebut rusak maka kami terpaksa memanfaatkan tempat yang ada. Jadi kurang maksimal gitu ya mba¹²⁶

Selain itu disampaikan oleh guru Ibu Putri bahwa:

¹²⁵“Sumber: Observasi Pada Hari Kamis Tanggal 25 Agustus 2022 di MTs N 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

¹²⁶“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Yudi Adil Amrullah, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Penjaskes di MTs Negeri 2 Tegal.,”n.d.

Kadang saya sendiri bingung kalo ngajar harus pake metode apa selain ceramah sedangkan saya menilai bahwa dengan metode ceramah saja anak masih kurang memahami. tapi setelah kami mengikuti MGMP ya jadi punya inspirasi gitu mba, meskipun metode ceramah tapi tetap di imbangi dengan cara yang menarik dan terkesan baik. Sehingga siswa merasa ketagihan. Di kelas 7 saya melakukan cara seperti tebak gambar atau kuis lebih cepat nah nanti ada apresiasi tersendiri bagi siswa yang faham dengan materi yang saya ajarkan.¹²⁷

Kemudian disampaikan oleh Ibu Habibah dalam wawancara bahwa:

Saya melakukan pembelajaran tidak sesuai dengan RPP, ya karena RPP saya download dan pelaksanaan pembelajaran ya tidak mau yang ribet-ribet jadi ya biasa saja dan memang tidak sama.tapi hal tersebut dapat teguran dari Waka Akademik yang kemudia saya di khususkan untuk belajar menyusun RPP sendiri sehingga dalam pelaksanaan bisa sesuai dan itu yang baik ya mba.¹²⁸

Senada dengan wawancara yang dilakukan bersama Bapak Rosidin bahwa:

¹²⁷“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Putri Nur Oviyanti, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Bahasa Arab di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹²⁸“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Habibah, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Prakarya di MTs N 2 Tegal.”n.d.

Pelaksanaan pembelajaran yang saya lakukan itu ya sudah baik Cuma saya dasar kalo dari zaman ke zaman tidak berubah jadi ya kata Waka Akademik itu monoton dan saya masih berusaha biar mampu dalam melaksanakan pembelajaran dan menyampaikan dengan baik dan menarik jadi anak paham gitu mba.¹²⁹

Dengan demikian, guru di MTs Negeri 2 Tegal sama halnya dalam penyusunan RPP, tidak semua guru mampu melaksanakan pembelajaran dengan maksimal dan sesuai pada RPP yang telah disusun. Hal tersebut telah di ungkapkan pada masing-masing guru pada saat wawancara dilakukan. Adapun kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembelajaran seperti sarana dan prasarana yang kurang mencukupi akibat kerusakan. Maka, bagi guru yang kurang mampu melaksanakan pembelajaran beliau disarankan untuk banyak mengikuti pelatihan dan bertukar kreatifitas dengan guru lain antar Madrasah.

7. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik, kemampuan berkomunikasi merupakan tuntutan yang harus dimiliki setiap guru, berkomunikasi efektif secara sederhana apabila pesan yang disampaikan oleh pengirim sama maknanya dengan pesan yang

¹²⁹“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Rosidin, S. Pd.I Selaku Guru Pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d

ditangkap dan dipahami oleh penerima. Komunikasi secara empatik berarti komunikasi yang berkaitan dengan pengertian, seperti menghargai setiap pertanyaan, bersikap sabar untuk tidak memotong pembicaraan dan bersikap tenang. Komunikasi secara santun berarti komunikasi yang dilakukan dengan halus, baik dan sopan baik dalam hal bahasa maupun sikap. Dalam hal ini yang dilakukan oleh guru MTs Negeri 2 Tegal melakukan komunikasi dengan baik, sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Bapak Rosidin bahwa

Dalam hal komunikasi itu sudah sewajarnya guru berkomunikasi dengan siswa secara baik, karena guru yang baik maka akan ditiru oleh siswanya. Disini yang saya alami komunikasi dengan santun, empatik sudah dilakukan oleh semua guru.¹³⁰

Maka, berdasarkan wawancara di atas komunikasi yang terjadi di MTs Negeri 2 Tegal antara guru dan siswa sudah sesuai dengan aspek komunikasi efektif, empatik dan santun.

8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar merupakan proses memberikan atau menentukan nilai kepada siswa berdasarkan kriteria tertentu sesuai kriteria yang telah ditentukan di dalam

¹³⁰“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Rosidin, S. Pd.I Selaku Guru Pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d

RPP. Dengan adanya penilaian maka dapat diukur keefektifan kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Tindakan penilaian ini akan dilaksanakan pada penilaian tugas harian, tugas mingguan, tengah semester dan akhir semester. Guru di MTs Negeri 2 Tegal telah melaksanakan penilaian dengan baik, sesuai dengan yang telah direncanakan pada RPP.¹³¹ Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Sholahuddin bahwa:

Dengan menilai kita jadi tau kemampuan penguasaan materi siswa sampai mana, jadi adanya penilaian ini gunanya untuk mengevaluasi proses pembelajaran gurunya juga berhasil atau tidak.¹³²

Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan dalam wawancaranya bersama Ibu Putri bahwa:

Penilaian itu sebagai tolak ukur lah mba kita jadi tau kelemahan siswa dimana, kelebihan siswa dimana, perkembangan belajarnya bagaimana. Kita melakukan penilaian ya dengan sewajarnya seperti penilaian harian, tugas hafalan, tengah semester dan akhir semester. Dengan begitu kita tau perkembangan anak

¹³¹“Sumber: Observasi Pada Hari Jumats Tanggal 26 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.10 WIB”.

¹³²“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. Sholahuddin. Selaku Guru Pelajaran IPA di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

dan bisa kita laporkan pada wali murid sesuai bukti yang ada.¹³³

Begitu juga yang disampaikan oleh Bapak Kepala Madrasah bahwa

Setelah guru melakukan kegiatan belajar mengajar guru pastinya melakukan penilaian untuk mengetahui hasil dari apa yang diajarkan pada siswa itu berhasil atau tidak.¹³⁴

Dalam wawancara bersama Bapak Sustanto bahwa:

Penilaian ini menjadi evaluasi bagi siswa, guru serta Kepala Madrasah juga. Dari penilaian kita tau mana yang kurang dan yang lebih. Kami pun melakukan penilaian secara baik sesuai prosedur yang ada.¹³⁵

Dengan demikian, penilaian yang dilakukan oleh guru di MTs Negeri 2 Tegal dilakukan dengan baik dan sesuai prosedur serta mengikuti aturan yang ada mulai dari tugas harian, tugas mingguan, tengah semester maupun akhir semester. Nantinya penilaian tersebut akan

¹³³“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Putri Nur Oviyanti, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Bahasa Arab di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹³⁴“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹³⁵“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

dilaporkan kepada wali murid mengenai perkembangan anak pada saat akhir semester.

9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, hasil penilaian akan di pertimbangkan apakah nilai akhir baik atau tidak, jika tidak maka akan diadakan remedial atau perbaikan nilai yang dilakukan oleh peserta didik. Dengan demikian guru juga dapat menilai dirinya dalam menyampaikan pembelajaran. Guru di MTs Negeri 2 Tegal berdasarkan penelitian bahwasannya guru mampu memanfaatkan hasil penilain peserta didik.
10. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran, guru melakukan tindakan reflektif setelah pembelajaran yang dilakukan dapat dipahami peserta didik ataupun dilakukan sebelum memulai pembelajaran. Dengan tujuan peserta didik mengingat dan memahami materi belajar yang telah disampaikan. Semua guru di MTs Negeri 2 telah melakukan tindakan reflektif dalam waktu yang berbeda-beda.

Maka berdasarkan sepuluh aspek menurut Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007 dapat disimpulkan dari kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal, bahwasannya terdapat kendala pada guru yang kurang mampu dalam penyusunan RPP dan

pelaksanaan pembelajaran. Sehingga kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal belum sesuai pada sepuluh aspek dalam Permendiknas. Namun, Kepala Madrasah melakukan strategi terhadap guru yang bermasalah, dengan cara memperbaiki kesalahannya dengan memotivasi guru untuk lebih sering mengikuti pelatihan pendidikan maupun bermusyawarah dengan sesama guru pada lintas Madrasah. Selain itu, guru tersebut juga di bimbing secara intens oleh Waka Akademik yang dibantu oleh guru-guru lain demi kesejahteraan nama Madrasah di lingkungan masyarakat.¹³⁶ Maka dari itu, saat ini guru-guru tersebut telah mengalami perubahan secara bertahap, sehingga guru tidak perlu bingung ataupun malas untuk membuat RPP. Kurang mampu di sini dalam artian bukan guru yang tidak bisa namun guru tersebut mengalami kesusahan dalam penyusunan RPP sehingga pelaksanaan pembelajaran tidak sesuai dengan rencana pembelajaran yang telah di susun.

¹³⁶“Sumber: Observasi Pada Hari Jumats Tanggal 26 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 09.15 WIB”.

BAB IV

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK
GURU DI MTs NEGERI 2 TEGAL**

F. Strategi yang digunakan Kepala MTs Negeri 2 Tegal

Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal dengan menggunakan *normal reeducative strategy*, sebagaimana inovasi hanya akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya peningkatan dari proses implementasinya dan proses itu tidak dapat dirasakan segera.¹³⁷ Dalam startegi ini Kepala Madrasah mengatakan dalam wawancaranya:

Strategi yang saya lakukan ini berkaitan dengan manajemen pendidikan dan pelatihan, dimana saya sebagai pemimpin melakukan perbaikan pendidikan seperti memberi peluang bagi semua guru untuk mengikuti pelatihan pendidikan sebanyak-banyaknya untuk menambah wawasan guru dalam mendidik siswa.

Kepala Madrasah telah memberikan peluang terbuka untuk dewan guru dalam mengikuti pelatihan pendidikan maupun kegiatan yang menambah ilmu serta wawasan dalam

¹³⁷“Sumber: Observasi Pada Hari Selasa Tanggal 23 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 09.44 WIB”.

mendidik siswa siswinya. Agar guru mengalami peningkatan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, namun dengan demikian dikembalikan lagi pada masing-masing guru atas kesadaran diri serta minat pada guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi guru.

Motivasi dalam kegiatan pengembangan kompetensi guru ini didukung dengan adanya fasilitas dari Madrasah seperti pernyataan Bapak Rosidin dalam wawancaranya

Pak Kamad itu sangat mendukung dan senang sekali ketika ada kegiatan pengembangan kompetensi guru dan gurunya ini minat untuk mengikuti, Madrasah mendukungnya dengan memfasilitasi seperti perihal administrasi ditanggung Madrasah, kemarin saat pandemi hampir tiap hari pelatihan itu via online. Madrasah memfasilitasi ruang khusus untuk zoom meeting yang nyaman serta wifi lancar. Jadi kami sebagai guru merasa semangat ketika mengikuti kegiatan-kegiatan itu.¹³⁸

Sebagaimana strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu *normal reeducative strategy*, dalam wawancaranya

¹³⁸“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Rosidin, Pd. I. Selaku Guru Pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

Kepala Madrasah juga menjelaskan bahwa kegiatan strategi itu meliputi:¹³⁹

1. Mengikutkan pelatihan pendidikan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru, dalam pelatihan ini membahas mengenai bagaimana menyusun silabus yang sesuai dengan standar isi, maupun perangkat pembelajaran yang lain, bagaimana mengatasi siswa yang selalu membuat keributan di kelas. Dalam waktu dekat ini di MTs Negeri 2 Tegal sedang melaksanakan pelatihan IKM (Implementasi Kurikulum Merdeka) dengan di bimbing langsung oleh narasumber dari LPMP (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan) Kota Semarang sebagai Guru Penggerak Provinsi.¹⁴⁰

Salah satu kegiatan pelatihan IKM ini diikuti oleh seluruh dewan guru di MTs Negeri 2 Tegal. Seperti yang telah dipaparkan oleh Ibu Putri dalam wawancaranya

Pelatihan IKM ini dimulai sejak kemarin bulan Juni dan masih berlanjut sampai bulan ini, karena targetnya 4 kali pertemuan. Setiap selesai pertemuan guru diberi tugas dan dikasih deadline. Setelah tanggal deadline tugas itu jatuh tempo maka ada lagi pertemuan ke dua dan seterusnya seperti itu mbak.

¹³⁹“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁴⁰“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 10.00 WIB”.

Adapun tugasnya ya sesuai dengan materi saat pertemuan seperti penyusunan modul ajar.¹⁴¹

Dengan demikian Kepala Madrasah mengadakan pelatihan mandiri ini bertujuan untuk mengembangkan kompetensi guru dan agar dapat menerapkan Kurikulum Merdeka di MTs Negeri 2 Tegal dengan profesional sesuai prosedur yang ada. Untuk tahun ini Kurikulum Merdeka di MTs Negeri 2 Tegal masih dalam tahap percobaan, jadi hanya diterapkan pada kelas VII. Program unggulan dalam Kurikulum Merdeka juga berbeda dengan Kurikulum sebelumnya.¹⁴²

2. Mengikutkan Program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pada umumnya guru mata pelajaran di MTs Negeri 2 Tegal ini diberikan tugas untuk mengikuti MGMP yang sama halnya dengan KKG (Kelompok Kerja Guru). MGMP merupakan suatu organisasi guru yang dibentuk untuk menjadi forum komunikasi antar guru mata pelajaran yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam pelaksanaan tugas saat mengajar siswa siswinya. MGMP ini berada di

¹⁴¹“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Putri Nur Oviyanti, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Bahasa Arab di MTs N 2 Tegal.”n.d.

¹⁴²“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs N 2 Tegal Pukul 08.15 WIB”.

sekolah lanjutan, baik di jenjang SMP/MTs maupun di SMA/MA sederajat.

Forum MGMP ini menjadikan wadah untuk bertukar pengalaman antar guru guna meningkatkan kemampuan guru serta menambah wawasan guru dan memperbaiki kualitas pembelajaran. Seperti yang telah dipaparkan Bapak Muntoyo selaku Kepala Madrasah mengatakan bahwa:

Suatu materi itu kan luas ya mbak, guru di MTs Negeri 2 Tegal ini diharuskan ikut MGMP, karena di dalam MGMP ini guru dapat segalanya mulai dari materi, pengalaman maupun teman sesama guru. MGMP ini memiliki wadah yang lebih luas ditingkat kabupaten atau tingkat keresidenan.¹⁴³

Sebagaimana hasil observasi peneliti bahwa MGMP pada guru MTs Negeri 2 Tegal dibagi menjadi dua bagian yaitu MGMP Intern dan MGMP Ekstern. Dimana MGMP Ekstern ini tingkat kabupaten maupun keresidenan dan yang menghadiri perwakilan satu sampai dua guru mapel, namun secara bergantian. Sedangkan MGMP Intern ini tingkat MTs Negeri 2 Tegal, dimana setelah guru yang mengikuti MGMP Ekstern menyampaikan informasi maupun pengetahuan baru di

¹⁴³“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

dalam MGMP Ektern.¹⁴⁴ Karena jumlah guru di MTs Negeri 2 Tegal terhitung banyak jadi tidak memungkinkan ketika harus datang semua. Dalam setiap mata pelajaran guru ini memiliki koordinator guru mata pelajaran yang lebih berpengalaman dan berwawasan luas untuk memudahkan penyampaian informasi. Pernyataan Bapak Kepala Madrasah ini sama halnya yang dikatakan oleh Bapak Sustanto (Waka Akademik) bahwa

Memang betul mbak, di MTs Negeri 2 Tegal ini guru harus mengikuti MGMP, namun ada dua MGMP karena mengingat jumlah guru yang banyak dan untuk memudahkan komunikasi antar guru mata pelajaran di MTs Negeri 2 Tegal. Adapun kegiatan MGMP tingkat kabupaten ini saya buat bergantian jadi ada catatan bulan ini yang berangkat siapa begitu dan biasanya dilakukan sebulan sekali, begitu juga dengan MGMP tingkat keresidenan.¹⁴⁵

Sebagaimana dengan kompetensi guru di MTs Negeri 2 Tegal yang kurang menguasai pembuatan perangkat pembelajaran serta penerapannya.¹⁴⁶ Menurut Kepala Madrasah Forum MGMP ini salah satu strategi

¹⁴⁴“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 09.00 WIB”.

¹⁴⁵“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.,”n.d.

¹⁴⁶“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 09.30 WIB”.

dalam memperbaiki kualitas guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran maupun penerapannya. Adapun guru-guru yang kurang menguasai dalam pembuatan perangkat pembelajaran serta penerapannya ialah kategori guru cukup umur, dalam artian guru-guru ini membuat perangkat pembelajaran dari internet kemudian dalam penerapannya tidak sepenuhnya sesuai dengan perangkat yang guru rencanakan.

Dengan demikian, Kepala MTs Negeri 2 Tegal mengatakan dalam wawancaranya mengenai solusi maupun strategi yang harus dilakukan kepada guru ialah mengikutkan MGMP, karena di dalamnya membahas mengenai pembuatan perangkat pembelajaran namun ketika guru tersebut sudah diikutsertakan dan tidak ada perubahan dari dalam dirinya, maka guru akan di hadapkan dengan Waka Akademik dan dibimbing secara intensif saat waktu luang. Untuk itu hal tersebut tidak cepat untuk diatasi karena butuh waktu hingga guru benar-benar memahami dan mampu menyusun perangkat pembelajaran dan penerapannya. Hal tersebut tentunya tidak berdampak dengan guru lain, karena terjadi pada sebagian kecil guru.

Dalam waktu dekat ini masih terdapat bimbingan intensif oleh Waka Akademik, seperti yang dikatakan beliau bahwa

Iya begini mbak, terkadang memang ada yang benar-benar kurang mamapu dalam penyusunan perangkat pembelajaran namun ada juga yang mereka mampu tapi terkendala dengan waktu dan lebih tepatnya merasa malas untuk menyusun perangkat pembelajaran. Sehingga yang mereka alami adalah ikuti arus air saja toh ada buku pegangan siswa gitu. Seperti guru prakarya itu sarjana seni rupa maka dia akan keteteran ketika materiya seni musik dan mereka akan belajar mandiri dengan buku pegangan guru. jadi, tidak sepenuhnya mereka menguasai materi-materi itu, maka dari itu tugas saya ya membimbing selain pada MGMP intern juga membimbing secara intensif.¹⁴⁷

Dengan demikian, adanya MGMP dan mengikutsertakan guru pada kegiatan tersebut diharapkan dapat memberikan suatu kesempatan yang tepat bagi guru untuk meningkatkan profesionalismenya melalui pelatihan, penulisan karya ilmiah. Maka forum MGMP ini memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru.

3. Mengikutkan program PKB (Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan), PKB merupakan salah

¹⁴⁷“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs N 2 Tegal.”n.d.

satu program untuk mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru, karena di dalamnya tidak lain dengan MGMP. Namun program PKB belum terdapat pada seluruh mata pelajaran, hanya mata pelajaran IPA, Bahasa Indonesia, Matematika, dan Bimbingan Konseling. PKB ini masih dalam tahap percobaan dan baru dilakukan satu kali dalam satu tahun.

Bapak Muntoyo mengatakan

Adapun untuk pertemuan rutin selanjutnya kami mengikuti dari pihak KKM (Kelompok Kerja Madrasah), kabarnya akan diselenggarakan satu tahun dua kali tapi masih belum ada keputusan yang sah. Dan untuk PKB kemarin saat pandemi alhamdulillah dari MTs Negeri 2 Tegal sudah mengikuti semua.¹⁴⁸

Seperti yang dikatakan oleh Bapak Sholahuddin dalam wawancaranya

Jadi mba, PKB itu ya menurut saya hampir sama dengan MGMP. Tapi kalo PKB ini narasumbernya diambil dari pengurus-pengurus KKM dan di dalamnya kita disuruh membuat analisis soal, membuat tugas kelompok. Jadi, ya sangat bermanfaat bisa menambah ilmu, wawasan dan pengalaman.¹⁴⁹

¹⁴⁸“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁴⁹“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. Sholahuddin. Selaku Guru Pelajaran IPA di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

Berdasarkan hasil dari wawancara yang telah peneliti lakukan di MTs Negeri 2 Tegal bahwa Kepala Madrasah mendukung penuh kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan yang bersifat profesionalisme, sehingga dapat menambah wawasan keilmuan. Program PKB ini di dalamnya melakukan kegiatan seperti penyusunan RPP, pemilihan metode pembelajaran serta analisis SWOT dalam melakukan penilaian terhadap siswa. Adapun data guru di MTs Negeri 2 Tegal yang telah mengikuti diklat fungsional, antara lain:¹⁵⁰

No.	Nama Peserta	Mapel	Kelas
1.	Ernawati, S. Pd.	Matematika	VII
2.	Latifah Hanum, S. Pd.	Bahasa Indonesia	
3.	Laely Zahro, S. Si.	IPA	
4.	Evy Rokhyati, S. Ag.	Al Quran Hadits	
5.	Bambang C., S. Ag.	IPS	
6.	Rani Filliastuti, S. Pd.	PPKn	
7.	Restu W. T., S. Pd.	Seni dan Prakarya	
8.	Yudhi Setiawan, S. Pd.	Informatika	
9.	Mujayanah, S. Ag., M. Pd.I	SKI	VIII
10.	Ahmad Noova Anshori, S. Pd.I	Fiqih	
11.	M. Dhohhak D., S. Pd.	PJOK	

¹⁵⁰“Dokumentasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MTs Negeri 2 Tegal 2022/2023,” n.d.

12.	Saekhudin, S. Ag., M. Pd.I	Aqidah Akhlak	IX
13.	Elvi Faridah, S. Ag.	Al Quran Hadits	
14.	Nurfadilah, S. Ag.	SKI	
15.	Syaefudin, S. Pd., M.M.	PPKn	
16.	Hidayat Aji. K., S. Pd.	Bahasa Indonesia	

Gambar 4.1 Data Guru mengikuti Diklat

Keikutsertaan dalam diklat fungsional tentang pendidikan merupakan cara yang ditempuh guru di MTs Negeri 2 tegal untuk meningkatkan kompetensi profesional, dengan demikian hal tersebut dilengkapi dengan kemampuan meneliti dan menulis artikel. Forum diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah dan diikuti oleh dewan guru dapat menjadi wahana yang baik untuk mengkomunikasikan berbagai hal yang menyangkut bidang ilmu dan profesinya sebagai guru.

Berdasarkan teori menurut Bernis Bene dan Chin yang terdapat tiga macam strategi, yaitu *Rational Empirical strategi*, *Normal reeducative strategy* dan *Power Courseive strategy*.¹⁵¹ Maka, strategi yang dilakukan Kepala MTs Negeri 2 Tegal dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru menggunakan *Normal Reeducative Strategy* dengan cara mengikutkan guru dalam forum MGMP, PKB serta membuka

¹⁵¹Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 46-48.

peluang dan mengadakan secara mandiri untuk mengikuti pelatihan pendidikan. Selain itu Bapak Kepala MTs Negeri 2 Tegal ini juga melakukan supervisi secara rutin kepada guru-guru koordinator mata pelajaran dalam waktu satu semester dua kali. Supervisi guru ini untuk mengetahui dan mengevaluasi kompetensi guru MTs Negeri 2 Tegal sudah sejauh mana dalam penguasaan mengelola pembelajaran maupun cara menyampaikannya dan layak atau tidak untuk dinobatkan sebagai guru profesional.

G. Tahapan-tahapan Manajemen Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru di MTs Negeri 2 Tegal

Manajemen strategis adalah kegiatan merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan yang diambil untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh Madrasah. Menurut sedarmayanti model manajemen strategi memiliki beberapa aspek penting yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.¹⁵² Adapun deskripsi temuan dalam manajemen strategi pengembangan kompetensi guru di MTs Negeri 2 Tegal dengan pemenuhan komponen sebagai berikut:

1. Formulasi strategi merupakan sebuah proses pencapaian tujuan sebuah organisasi melalui penetapan rencana atau program. Di dalamnya terdapat kegiatan antara lain

¹⁵²Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 27.

- a. Perumusan visi dan misi, di dalam visi dan misi ini akan menggambarkan cita-cita Madrasah untuk masa yang akan datang. Sebagaimana visi dan misi MTs Negeri 2 Tegal¹⁵³ “Terbentuknya Remaja Islam yang memiliki Kompetensi Spiritual, Sosial, Intelektual, Terampil dan Peduli Lingkungan”. Sedangkan untuk misi MTs Negeri 2 Tegal yaitu: mengembangkan konsep keterpaduan antara iman, ilmu dan amal yang membentuk pribadi muslim yang sempurna dalam kehidupan sehari-hari, mewujudkan nuansa islami dalam semua aspek, baik di dalam maupun di luar Madrasah, menumbuhkan kesadaran dan kepedulian terhadap permasalahan sosial kemasyarakatan, meningkatkan kreativitas dan profesionalitas dalam melaksanakan tugas, membangkitkan minat belajar dan berlatih untuk mencapai prestasi. Mendorong siswa untuk menggali potensi diri secara optimal, menanamkan sifat akhlakul karimah secara kontinuitas, menciptakan lingkungan yang bersih, sehat, rindang dan indah (BERSERI), menciptakan lingkungan Madrasah yang bebas dari sampah plastik sebagai upaya perlindungan dari pencemaran lingkungan.

¹⁵³“Dokumentasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MTs Negeri 2 Tegal 2022/2023,” n.d.

- b. Pengidentifikasian analisis SWOT di MTs Negeri 2 Tegal menggunakan analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri dengan menggunakan strategi WO (perbaikan kelemahan dan pengambilan manfaat dan peluang) berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muntoyo yang menyatakan bahwa

Dalam pemilihan strategi yang diterapkan disini sebelumnya ada pertimbangan dulu untuk kesesuaian dengan keadaan yang sedang dialami Madrasah. Mengenai pengembangan kompetensi ini tentu saya memilih strategi WO karena kelemahan yang terjadi di Madrasah harus segera di atasi, manfaatnya ya kembali lagi untuk Madrasah dan siswanya. Dengan analisis internal saya fokus untuk memperbaiki kompetensi guru mba.¹⁵⁴

Demikian pernyataan yang disampaikan oleh Kepala MTs Negeri 2 Tegal terkait identifikasi analisis SWOT. Dimana Kepala Madrasah mengambil strategi dengan mempertimbangkan sesuai keadaan yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi guru di MTs Negeri 2 Tegal, dengan pemilihan strategi oleh Kepala MTs Negeri 2 Tegal tentu telah direncanakan

¹⁵⁴“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

bagaimana pengembangan kompetensi guru di MTs Negeri 2 Tegal.

- c. Perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang yang dilakukan Kepala Madrasah dalam perencanaan jangka pendek pengadaan pelatihan IKM (Implementasi Kurikulum Merdeka) karena siswa kelas VII sudah menggunakan kurikulum merdeka, sedangkan gurunya sendiri belum dapat memahami secara menyeluruh isi dalam kurikulum merdeka. Selain itu juga mengikutkan guru dalam pelatihan pendidikan, MGMP, dan PKB untuk menambah wawasan keilmuan guru serta meningkatkan profesionalitas. Untuk perencanaan jangka menengah di MTs Negeri 2 Tegal dalam kurun waktu 4 tahun, kegiatan tersebut berkaitan dengan mutu lulusan sesuai visi Madrasah serta perbaikan komponen pendukung peningkatan mutu lulusan seperti halnya siswa yang diikutkan olimpiade dan berhasil meraih prestasi. Hal tersebut disampaikan Bapak Muntoyo pada saat wawancara bahwa

Penyusunan program jangka pendek dalam pengembangan kompetensi guru ya seperti pelatihan pendidikan, IKM, MGMP dan PKB.

Biasanya catatan program jangka pendek ini saya masukan jurnal digital.¹⁵⁵

Hal senada dipertegas oleh Bapak Sustanto bahwa

Program jangka pendek ini di fokuskan pada guru-guru yang memang punya masalah. Tapi untuk kegiatan tersebut diwajibkan bagi guru PNS jadi yang Non PNS ini medptkan info dr guru yang mewakili, tidak semua guru pada saat itu berangkat dan mengikuti namun kalo MGMP itu sifatnya bergilir mba.¹⁵⁶

Maka penyusunan program jangka pendek dan jangka menengah ini di susun secara baik dan sesuai dengan cita-cita Madrasah serta masalah yang harus diperbaik untuk kesejahteraan Madrasah di masa yang akan datang.

- d. Penentuan strategi unggul di MTs Negeri 2 Tegal dengan merumuskan Tujuan Madrasah untuk mencerminkan kondisi yang diinginkan dan bersifat jangka panjang. Tujuan MTs Negeri 2 Tegal¹⁵⁷ “Mencetak generasi bangsa yang memiliki spiritual

¹⁵⁵“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁵⁶“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁵⁷“Dokumentasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MTs Negeri 2 Tegal 2022/2023,” n.d.

yang kokoh, jiwa sosial yang tinggi, berwawasan luas dan keterampilan yang dilandasi akhlakul karimah serta peduli terhadap lingkungan untuk membangun masa depan agama, nusa dan bangsa termasuk membangun dirinya sendiri di tengah-tengah masyarakat luas”.

2. Implementasi Strategi merupakan Penerapan strategi dan kebijakan yang dijalankan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur di MTs Negeri 2 Tegal. Adapun proses implementasi ini meliputi analisis dan rencana perubahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah pada wawancaranya

Dalam proses implementasi tentu saya dan team menganalisis perubahan yang terjadi pada kompetensi profesional guru baik dalam segi menyusun RPP, menguasai materi, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP sampai evaluasi pembelajaran setelah mengikuti pelatihan pendidikan kemudian kami komunikasikan perubahan yang terjadi pada individu guru pasca mengikuti pelatihan dengan tujuan dia juga introspeksi diri dan harus bangga sama perubahan itu. Dan kami juga pakai program khusus untuk menangan guru-guru tersebut.¹⁵⁸

¹⁵⁸“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan, bahwa manajemen strategi pengembangan profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Tegal menggunakan *In Service Training*.¹⁵⁹ Program *In Service Training* merupakan usaha pelatihan atau pembinaan yang memberi kesempatan kepada seseorang yang telah mendapat tugas jabatan tertentu dalam hal tersebut adalah guru untuk mendapatkan pengembangan kinerjanya.

Kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal perlu ditingkatkan secara berkelanjutan dan terus-menerus, hal tersebut bertujuan untuk mengimbangi dunia pendidikan yang semakin maju mengikuti zaman. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Muntoyo selaku Kepala MTs Negeri 2 Tegal bahwa

Kami menggunakan *in service training* ya karena sadar bahwa semakin maju zamannya maka dunia pendidikan juga akan semakin berkembang mengikuti zaman. Pelatihan ini diberikan kepada guru-guru yang dipandang perlu meningkatkan keterampilan atau pengetahuan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di dunia pendidikan. Tapi mba kembali lagi saya tidak pilih-pilih juga jika ada yang berkenan ya silahkan untuk menambah ilmu dan wawasan.¹⁶⁰

¹⁵⁹“Sumber: Observasi Pada Hari Kamis Tanggal 25 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.30 WIB”.

¹⁶⁰“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

Sebagai seorang pendidik yang sistem kerjanya berhadapan langsung dengan pelanggan pendidikan seperti siswa, maka seorang guru perlu diberikan suatu program bimbingan karir. Karena hal tersebut merupakan salah satu strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja serta pengembangan profesionalitas guru dalam suatu Madrasah. Dalam hal ini sebuah pendidikan dan pelatihan merupakan suatu program pembinaan untuk para guru dalam rangka pengembangan profesionalitas guru dalam mendidik siswanya, sehingga akan menghasilkan prestasi kerja yang meningkat dan output siswa yang baik dan berprestasi. Dalam hal ini diungkapkan oleh Bapak Sustanto selaku Waka Akademik bahwa

Untuk kompetensi pedagogik guru menurut saya sudah baik ya mba, dalam artian mereka melengkapi perangkat-perangkat pembelajaran ini terlepas dari guru yang tidak menyusun sendiri ya. Di sini guru harus mengikuti kegiatan berupa pelatihan dalam bentuk IHT, pembinaan internal oleh madrasah, dan setiap pelatihan ini harus mengikuti perkembangan zaman seperti yang masih berjalan ini IKM. Karena itu seiring pula dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, jadi kompetensi pedagogik guru harus ditingkatkan tiada batas akhir.¹⁶¹

¹⁶¹“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

Dalam pelatihan ini diciptakan suatu lingkungan dimana guru dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan tugasnya. Program pelatihan yang harus direncanakan dan berkesinambungan juga dapat mendorong guru untuk meningkatkan serta mempertahankan profesionalismenya dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja guru terutama dalam hal meningkatkan mutu layanan kepada peserta didik.

Dengan demikian, tujuan dari *In service training* untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap guru terhadap peserta didik di MTs Negeri 2 Tegal guna mengefektifkan dan mengefesiensikan tugasnya. Program pelatihan tersebut dapat diselenggarakan secara formal oleh pemerintah, berupa lokakarya atau seminar secara lisan maupun tertulis, baik dengan pertemuan tatap muka maupun online melalui media elektronik.¹⁶² Selain itu juga dapat diselenggarakan secara informal oleh yang berkepentingan baik secara individual maupun kelompok.

¹⁶²“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 09.30 WIB”.

Secara umum tujuan kegiatan *in service training* menurut Bapak Muntoyo selaku Kepala MTs Negeri 2 Tegal dalam wawancaranya yaitu:

Meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efisiensi, mengurangi terjadinya berbagai kerusakan dalam hal pendidikan, mengurangi tingkat kecelakaan dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan moral guru yang lain, meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan, meningkatkan kompensasi.¹⁶³

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan penulis, bahwa implementasi manajemen pengembangan profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Tegal yang dilakukan oleh Kepala MTs Negeri 2 Tegal yaitu dengan menggunakan *In service training* dalam jabatan atau pelatihan pendidikan yang dilaksanakan selama guru berdinan.

3. Evaluasi Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah merupakan langkah perbaikan dari proses formulasi dan penerapan strategi yang telah diberikan kepada guru untuk mengembangkan kompetensi pedagogiknya. Dalam mengevaluasi strategi terdapat dua macam antara lain:
 - a. Memonitor hasil dari pembuatan dan penerapan, kegiatan evaluasi ini Kepala Madrasah dan team

¹⁶³“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

memastikan apakah *normal reeducative strategy* yang diberikan kepada guru-guru sudah sesuai dengan rencana yang dibuat untuk mengikutkan guru dalam pelatihan pendidikan, MGMP, PKB. Evaluasi tersebut dengan melaporkan hasil dari apa yang di dapat dari program pengembangan kompetensi profesional guru tersebut. Seperti halnya dalam wawancara Bapak Muntoyo bahwa

Madrasah sudah memfasilitasi, sudah memotivasi untuk guru mengikuti program-program tersebut jadi seharusnya guru melaksanakan tugasnya dengan baik demi cita-cita Madrasah yang akan datang.¹⁶⁴

Hal senada disampaikan oleh Bapak Sustanto bahwa

Dalam kegiatan evaluasi ini, guru diharapkan setelah selesai mengikuti pelatihan, MGMP atau PKB itu membuat ringkasan materi yang didapat kemudian disampaikan pada forum MGMP intern yang didalamnya saya pantau apa yang disampaikan sesuai atau tidak.¹⁶⁵

Maka, kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dan team terealisasikan dengan baik,

¹⁶⁴“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁶⁵“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

dimana guru meringkas materi guna disampaikan pada forum MGMP intern, sehingga semua guru mendapat wawasan keilmuan yang setara hanya saja masing-masing menyikapiya bagaimana.

- b. Mengukur kinerja guru, Kepala Madrasah mengukur kinerja semua guru dengan cara supervisi. Supervisi ini dilakukan dengan cara Kepala Madrasah mendatangi masing-masing kelas yang sedang berlangsung proses pembelajaran. Dari hasil supervisi apakah guru sudah mencapai aspek kompetensi pedagogik atau belum. Dengan demikian Kepala Madrasah akan mengetahui kinerja masing-masing guru baik yang PNS maupun honorer, guru yang S1 maupun S2, guru yang telah mengikuti perbaikan pendidikan dengan pelatihan maupun guru yang belum mengikuti pelatihan. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Muntoyo bahwa

Supervisi ini saya melakukan penilian terhadap semua guru secara bergantian, sehingga saya tau guru Bahasa Arab kurang dalam pemilihan metode sehingga kelas membosankan, maupun kelas lain¹⁶⁶

¹⁶⁶“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

Maka, dengan adanya supervisi ini Kepala Madrasah akan mengetahui kinerja guru di MTs Negeri 2 Tegal. Dengan demikian, berdasarkan pemaparan temuan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa tahapan manajemen strategi dalam pengembangan kompetensi profesional guru di MTs Negeri 2 Tegal menggunakan teori dari Sedarmayanti model manajemen strategi yang memiliki beberapa aspek penting yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.¹⁶⁷ Namun dalam pelaksanaannya Kepala Madrasah menggunakan teori dari Sunaryo upaya pembinaan dan pengembangan dengan program *In service training*¹⁶⁸ yang dilakukan dengan memperbanyak penyelenggaraan, pelatihan maupun kegiatan pengembangan yang lain.

H. Bentuk Kegiatan Pengembangan Profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Tegal

Bentuk kegiatan manajemen pengembangan profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Tegal dalam *in service training* dalam wawancaranya bersama Bapak Kepala MTs Negeri 2 Tegal dibedakan menjadi dua cara yaitu:

Pertama, pengembangan secara formal dimana guru ditugaskan oleh Madrasah untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh Madrasah sendiri maupun yang diselenggarakan

¹⁶⁷Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 27.

¹⁶⁸Muhammad Sukanto, *Pengembangan Kompetensi Guru*, 37.

oleh pemerintah dan lembaga pelatihan berdasarkan tuntutan pekerjaan pada masa sekarang atau masa yang akan datang. Kedua, pengembangan secara informal dimana guru atas keinginan dari diri sendiri dan usaha sendiri untuk melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan tugasnya sebagai guru di bidang yang telah ditetapkan Madrasah.¹⁶⁹

Bentuk kegiatan dalam *in service training* dilaksanakan melalui berbagai strategi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun bukan diklat, antara lain: *pertama*, IHT (*In House Training*) merupakan pelatihan yang dilaksanakan secara internal di kelompok kerja guru, madrasah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan secara internal dari guru di MTs Negeri 2 Tegal tersebut. Dengan demikian akan lebih menghemat waktu serta biaya.¹⁷⁰

Kedua, pembinaan oleh internal Madrasah yang dilakukan oleh Kepala MTs Negeri 2 Tegal dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas,

¹⁶⁹“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁷⁰“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 10.30 WIB”.

rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya. Kegiatan ini dilakukan sebulan sekali jika tidak ada hal yang penting, genting dan mendesak. *Ketiga*, MGMP yang dilakukan oleh guru mata pelajaran untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran. Misal dalam kegiatan menyusun RPP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, dan sebagainya.¹⁷¹

Keempat, diskusi masalah-masalah pendidikan diselenggarakan secara berkala dengan topik diskusi masalah yang dialami di Madrasah. Melalui diskusi berkala diharapkan guru dapat memecahkan masalah yang dihadapi berkaitan dengan proses pembelajaran di Madrasah ataupun masalah kompetensi dan pengembangannya. *Kelima*, seminar merupakan kegiatan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan dalam pengembangan keprofesian guru. Kegiatan ini memberikan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya yang berkaitan dengan hal-hal terkini dalam upaya pengembangan keprofesian guru untuk kualitas pendidikan.¹⁷²

¹⁷¹“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 10.35 WIB”.

¹⁷²“Sumber: Observasi Pada Hari Rabu Tanggal 24 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 09.40 WIB”.

Adapun langkah-langkah kegiatan *in service training* yang dilakukan Kepala MTs Negeri 2 Tegal dalam melaksanakan pelatihan agar berjalan dengan sukses yaitu menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, menentukan sasaran dan materi program pelatihan, menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan serta mengevaluasi program. Menurut Bapak Muntoyo selaku Kepala MTs Negeri 2 Tegal dalam wawancaranya mengatakan bahwa

Sebelum menyelenggarakan pelatihan Madrasah perlu melakukan beberapa langkah antara lain: Menentukan kebutuhan pelatihan, Menyusun desain pelatihan, Mengembangkan isi program, Memilih media pelatihan dan prinsip belajar, Pelaksanaan latihan dan Mengevaluasi latihan.¹⁷³

Menentukan kebutuhan pelatihan, langkah pertama dan utama dalam program pelatihan adalah menentukan apakah ada kebutuhan yang diperlukan untuk pelatihan.¹⁷⁴ Analisis kebutuhan dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan jabatan, survey sikap individu ataupun analisis kebutuhan demografis.

¹⁷³“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁷⁴“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

Menyusun desain pelatihan, informasi dari hasil identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan masukan yang berharga untuk penyusunan desain pelatihan.¹⁷⁵ Penyusunan desain pelatihan setidaknya perlu mencakup tujuan program pelatihan, struktur program pelatihan, peserta, fasilitator, metode dan penilaian hasil akhir.¹⁷⁶

Mengembangkan isi program, program latihan harus mempunyai isi yang sama dengan tujuan belajarnya.¹⁷⁷ Isi program mencakup keahlian atau keterampilan, sikap, pengetahuan yang merupakan pengalaman belajar pada pelatihan yang diharapkan dapat menciptakan perubahan tingkah laku.¹⁷⁸

Memilih media pelatihan dan prinsip belajar, usaha pencapaian tujuan pelatihan perlu ditunjang oleh penggunaan alat bantu serta media yang tepat agar sesuai dengan karakteristik penggunaannya.¹⁷⁹ Prinsip-prinsip belajar merupakan petunjuk atau prosedur tentang tata cara bagaimana peserta pelatihan dapat melakukan kegiatan

¹⁷⁵“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

¹⁷⁶“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

¹⁷⁷“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

¹⁷⁸“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

¹⁷⁹“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

pembelajaran secara efektif dalam mencapai tujuan belajar yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan latihan merupakan perwujudan tindakan nyata dari hal-hal yang telah direncanakan. Pelaksanaan pelatihan meliputi tiga tahap, meliputi: pertama, pra pelatihan adalah penentuan kriteria dan seleksi orang-orang yang terlibat dalam pelatihan, metode yang digunakan, penetapan biaya dan waktu pelatihan. Kedua, Pelaksanaan pelatihan dalam hal ini hendaknya dilakukan sesuai dengan ketentuan, aturan, dan persyaratan pelaksanaan pelatihan. Ketiga, pasca pelatihan dilakukan melalui kegiatan penilaian terhadap hasil belajar dengan pelaksanaan program pelatihan.¹⁸⁰

Mengevaluasi latihan, pelaksanaan suatu pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.¹⁸¹

Dengan demikian berdasarkan penelitian yang dilakukan di lapangan bahwa sebagai tenaga profesional, guru dituntut memvalidasi ilmunya, baik melalui belajar sendiri maupun melalui program pembinaan dan pengembangan yang

¹⁸⁰“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

¹⁸¹“Sumber: Observasi Pada Hari Senin Tanggal 29 Agustus 2022 di MTs Negeri 2 Tegal Pukul 08.40 WIB”.

diselenggarakan oleh pemerintah. Pembinaan merupakan salah satu upaya pengembangan profesionalisme guru yang dapat dilakukan melalui kegiatan seminar, pelatihan, dan pendidikan. Pembinaan guru di MTs Negeri 2 Tegal dilakukan dalam rangka pembinaan profesi dan karir, pembinaan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Sedangkan pada pembinaan karir yang dimaksud meliputi penugasan dan promosi.

Dalam perkembangan yang demikian pesatnya mengikuti perkembangan zaman, mutu pendidikan enjadi prioritas utama dalam menyimak setiap perubahan, sehingga secara langsung atau tidak langsung profesionalisme guru sedang teruji. Dalam istilahnya bahwa pendidikan adalah perhiasan di waktu senang dan tempat berlindung di waktu susah. Maka dalam pengembangan profesionalisme guru butuh peran serta semua pihak untuk saling memberikan keteladanan. Sehingga guru yang belum dikatakan profesional menjadi profesional dan yang sudah dikatakan profesional akan menjadi lebih profesional.

I. Kendala yang dihadapi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri 2 Tegal

Pada setiap program pastinya terdapat kendala, kendala ini yang mengakibatkan tertundanya program pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal. Menurut Bapak Muntoyo selaku Kepala MTs Negeri 2 Tegal dalam wawancaranya bahwa kendala yang beliau hadapi seperti

Kurangnya kreatifitas guru, Profesionalitas guru dalam menciptakan proses pendidikan di Madrasah yang bermutu merupakan prasyarat mutlak demi terwujudnya sumber daya manusia di Indonesia yang kompetitif dan mandiri di masa yang akan datang. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan kreatifitas guru untuk dapat mengembangkan kemampuan profesional guru. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sustanto selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal

Guru di sini itu kurang kreatif mba kecuali mata pelajaran-mata pelajaran yang banyak prakteknya seperti fiqih, seni, olahraga. Selebihnya ya klasikal saja. Kalo semua guru kreatif kan ada berbagai alat peraga dan media yang digunakan untuk menyampaikan materi saat pembelajaran.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Azizah selaku guru Fiqih mengatakan bahwa

Begitu ya mba kalo mata pelajaran fiqih ini wajib praktek jadi harus ada alat peraga atau media yang lain karena ini berhubungan dengan kehidupan sehari-hari. Seperti wudhu, sholat, mengkafani mayit. Tapi setau saya masih banyak guru yang menggunakan metode ceramah dan tidak ada media maupun variasi lain dalam pembelajaran.¹⁸²

Satu-satunya dimensi kompetensi yang dapat dikategorikan baik adalah pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran. Dimensi yang lain meliputi penguasaan karakteristik anak didik, penguasaan teori dan prinsip-prinsip pembelajaran, pengembangan kurikulum mata pelajaran yang diampu, penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, upaya memfasilitasi pengembangan dan pengaktualisasian berbagai potensi yang dimiliki anak didik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, empatik dan santun kepada semua siswa.¹⁸³

Guru yang cerdas dan kreatif akan melahirkan output siswa yang cerdas dan kreatif. Oleh karena itu, guru harus mampu mengeksplorasi semua potensi dan kemampuan dirinya. Guru harus mendalami berbagai sumber keilmuan dan media informasi baik secara cetak maupun elektronik, guru

¹⁸²“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Nur Azizah, S. Ag. Selaku Guru Pelajaran Fiqih di MTs N 2 Tegal.”n.d.

¹⁸³Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), 55.

berupaya untuk terus mengikuti perkembangan zaman. Sehingga cakrawala berfikirnya akan terbuka dan mendapatkan banyak informasi sehingga menambah wawasan untuk melakukan suatu aktivitas pembelajaran yang inovatif dan kreatif.

Kurangnya karya ilmiah yang dihasilkan oleh guru, banyak guru yang malas untuk meneliti di kelasnya sendiri dan terjebak dalam rutinitas kerja, sehingga potensi ilmiahnya tidak muncul kepermukaan. Maka banyak guru menganggap bahwa meneliti itu sulit, sehingga karya tulis mereka dalam bidang penelitian tidak terlihat sama sekali. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Sustanto bahwa

Kurang adanya hasil karya ilmiah yang dibuat oleh guru-guru disini, dikarenakan kurangnya diskusi sesama teman sejawat, motivasi dalam mengembangkan kompetensi kurang, selain itu juga keterbatasan waktu.¹⁸⁴

Hal ini senada dengan yang diungkapkan Bapak Muntoyo selaku Kepala MTs Negeri 2 Tegal bahwa

Sementara dimensi kompetensi sosial para guru ini rata-rata memiliki skor yang baik, dalam hal sikap inklusif, bertindak obyektif, tidak diskriminatif terhadap anak didik, berkomunikasi dan beradaptasi dengan semua lapisan dan tempat bekerja. Namun dalam penelitian atau karya ilmiah masih kurang yang

¹⁸⁴“Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022 Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka Akademik di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d

dihasilkan guru, tapi ya ada lah karya guru meskipun tidak bersifat ilmiah seperti guru yang berprestasi, guru yang membuat konten film, mungkin yang lain itu tidak sempat.¹⁸⁵

Biasanya para guru akan sibuk meneliti jika mereka akan naik pangkat saja. Karenanya guru harus diberikan bekal agar dapat melakukan penelitian tindakan kelas (PTK). PTK adalah sebuah penelitian yang dilakukan oleh guru di kelas sendiri dengan jalan merencanakan, melaksanakan, dan merefleksikan tindakan secara kolaboratif dan partisipatif dengan tujuan untuk memperbaiki kinerjanya sebagai guru, sehingga hasil belajar siswa dapat meningkat.¹⁸⁶

Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana, guru mengalami kegelisahan ketika dalam pembelajarannya membutuhkan sarana pendukung, karena Kepala Madrasah sudah menjanjikan namun sampai saat ini belum terealisasi. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Muntoyo selaku Kepala MTs Negeri 2 Tegal bahwa

Untuk perbaikan sarpras ini kami tunda dulu karena pemeliharanya yang kurang baik. Jadi kami perlu memperbaiki cara pemeliharaan ini agar tidak terjadi kain ihrom hilang, patung untuk mayat rusak. Karena

¹⁸⁵“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

¹⁸⁶Purwanto, Profesi Guru dan Problematika Yang Dihadapinya, <http://purwanto.web.id> di akses pada tanggal 27 Agustus 2022.

hal ini juga menjadi kendala dalam pengembangan kompetensi profesional guru.¹⁸⁷

Hal tersebut senada dengan yang dikatakan oleh Ibu Nur selaku guru fiqih

Jadi gini ya mba, kemarin itu kan covid selama dua tahun nah akhirnya kami terbengkalai dalam memelihara sarpras ini. Ada yang pinjam kain ihrom tapi tidak dikembalikan, miniatur kabah, patung orang, miniatur galian kubur semacam tong gitu ibaratnya itu di dalam tanah itu rusak semua di gudang mba. Nah, saya sudah bilang ke Kamad untuk diperbaiki agar pembelajaran siswa berasa nyata, tapi sampai saat ini ya belum diperbaiki.¹⁸⁸

Dalam hal kurang adanya pemeliharaan sarana dan prasarana ini mengakibatkan hambatan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru. Karena pembelajaran yang seharusnya berjalan dengan baik dan sesuai dengan capain pembelajaran akan terhambat dengan sarana dan prasarana yang rusak maupun tidak ada. Maka dari itu, Kepala MTs Negeri 2 Tegal menganjurkan kepada semua dewan guru untuk bersikap disiplin dalam pemeliharaan sarana. Kepala MTs Negeri 2 Tegal akan memperbaiki fasilitas dengan

¹⁸⁷“Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022 Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs N 2 Tegal.”n.d.

¹⁸⁸“Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022 Wawancara Dengan Nur Azizah, S. Ag. Selaku Guru Pelajaran Fiqih di MTs Negeri 2 Tegal.”n.d.

catatan perlu bimbingan kepada guru untuk tetap menjaga dengan baik. Dalam forum rapat evaluasi selalu disampaikan bahwa di Madrasah adalah tanggung jawab kami semua, masing-masing guru telah mendapatkan tugas sesuai kemampuan. Pada akhirnya diputuskan perjanjian dalam pemeliharaan sarana dan prasana Madrasah.

Dengan demikian, untuk mengatasi problematika guru kurang menghasilkan karya ilmiah, maka diperlukan kerjasama dari berbagai pihak untuk dapat saling membantu agar guru mampu meneliti, mendapatkan income tambahan dari keprofesionalannya dan memerintahkan guru untuk kreatif dalam mengembangkan sendiri media pembelajaran serta guru bertanggung jawab dalam hal apapun termasuk dalam pemeliharaan sarana dan prasana Madrasah. Apabila semua itu terwujud maka kualitas pendidikan akan meningkat, begitu dengan kepercayaan warga disekitar maupun di luar daerah.

J. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung dalam proses penelitian ini ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya. Karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki

dalam penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:

1. Pengaturan jadwal wawancara dengan informan yang kurang efektif, dikarenakan informan yang mempunyai berbagai tanggung jawab masing-masing
2. Keterbatasan waktu dengan informan dengan memanfaatkan sela-sela waktu pergantian jam pelajaran, dikarenakan jadwal dan tanggung jawab informan sebagai Wakil Akademik maka setiap hari padat
3. Kesehatan sumber informan, dikarenakan sumber informan sebagai Kepala Madrasah pada saat itu dalam masa pemulihan dari sakitnya, maka peneliti kurang memperoleh banyak informasi secara maksimal
4. Objek penelitian yang hanya difokuskan di MTs Negeri 2 Tegal.

BAB V

PENUTUP

K. Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal berdasarkan Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007 Tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwasannya 10 guru dari 88 guru memiliki kendala kurang mampu dalam penyusunan RPP dan pelaksanaan pembelajaran. Pada 10 guru yang kurang menguasai penyusunan RPP dengan demikian guru lebih memilih untuk mendownload RPP dari internet, selain itu terdapat guru yang masih bingung dengan metode pembelajarannya, sehingga proses belajar berjalan monoton yang mengakibatkan siswa bosan dalam belajar. Selain itu terdapat guru yang berlatar belakang sarjana komunikasi dan mengampu kelas digital namun beliau juga mengampu mata pelajaran prakarya, sehingga guru tersebut merasa kurang menguasai dalam mata pelajaran prakarya.

2. Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal menggunakan *normal reeducative strategy* dimana strategi ini melakukan perbaikan pendidikan dan pelatihan dengan cara memberi peluang kepada guru untuk mengikuti kegiatan yang bersifat pengembangan kompetensi guru seperti MGMP, PKB, diklat fungsional hingga diklat yang diadakan oleh MTs Negeri 2 sendiri. Selain itu strategi yang dilakukan Kepala Madrasah melakukan supervisi setelah adanya guru yang mengikuti program pengembangan. Kendala yang dihadapi Kepala MTs Negeri 2 Tegal pada saat pengembangan kompetensi pedagogik guru yaitu kurang adanya pemeliharaan sarana dan prasarana ini mengakibatkan hambatan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru. Implementasi manajemen strategi pengembangan profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Tegal melalui tahapan formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dalam pelaksanaan strategi Kepala Madrasah melakukan unsur pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru yang di dalamnya menggunakan program *in service training* dimana program ini merupakan usaha pelatihan atau pembinaan yang dilakukan guru selama masa jabatannya.

Bentuk kegiatan dalam *in service training* seperti IHT, pembinaan oleh Madrasah, diskusi masalah pendidikan, hal tersebut agar guru mengikuti perkembangan zaman dan tidak tertinggal dari budaya di era global.

L. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis bahwa setiap kepemimpinan mempunyai strategi tertentu, dalam penelitian ini dimana Kepala Madrasah yang menjadi sosok pemimpin maka harus mempunyai strategi dalam perbaikan pendidikan untuk mengembangkan kompetensi pedagogik guru, untuk para guru setiap pemimpin yang bersifat demokratis maka akan meningkatkan kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik. Selain itu, motivasi yang diberikan secara tepat dapat berpengaruh terhadap keinginan guru dalam mengembangkan kompetensinya dengan melalui bentuk-bentuk pengembangan kompetensi yang telah difasilitasi oleh Madrasah maupun pemerintah.

Implikasi praktis dalam penelitian ini digunakan sebagai masukan pemikiran yang konstruktif untuk perbaikan dalam kepemimpinan Kepala Madrasah khususnya dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru. serta sebagai pemikiran bagi semua guru di Indonesia dalam meningkatkan

kompetensi pedagogik sehingga tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik.

M. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Madrasah, adanya guru yang profesional dipengaruhi dengan adanya strategi kepemimpinan Kepala Madrasah, berdasarkan penelitian di MTs Negeri 2 Tegal bahwa Kepala Madrasah memimpin dengan cara yang baik dengan memberikan contoh secara langsung, menjadi tauladan bagi guru-gurunya dari segi pengembangan kompetensi guru, pemimpin sangat mendukung untuk semua guru mengikuti program-program pengembangan kompetensi, selain itu juga program pengembangan diadakan di dalam Madrasah karena keterbatasan guru yang menghadiri di setiap program. Dari segi kedisiplinan waktu yang beliau terapkan untuk tidak mensia-siakan waktu, dari segi kebersihan yang mana sebagai pemimpin beliau juga membuang sampah pada tempatnya dan merapikan kembali meja yang digunakan untuk bekerja. Kepala Madrasah juga harus mampu menerima saran dan kritik dari guru atau siapapun ketika ada keputusan yang tidak

bisa disetujui bersama dengan bersikap demokratis maka guru akan merasa nyaman dengan kepemimpinannya. Dengan keberhasilan Kepala MTs Negeri 2 Tegal dalam menerapkan *normal reeducative strategi* dimana pemimpin melakukan perbaikan pendidikan melalui peluang-peluang guru untuk mengikuti pelatihan pendidikan sebanyak-banyaknya untuk menambah wawasan guru dalam mendidik siswa-siswinya. Selain itu kepala Madrasah untuk segera melengkapi prasarana yang digunakan untuk media pembelajaran siswa agar proses pembelajaran tidak terhambat.

2. Bagi guru, hasil penelitian mengungkapkan bahwa sebagian besar guru di MTs Negeri 2 Tegal kompetensi pedagogiknya sudah baik, dan tetap dipertahankan prestasi yang telah diraih. Namun terdapat pula guru yang masih kurang mampu dalam penguasaan kompetensi pedagogik guru seperti dalam penyusunan program pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian Kepala Madrasah maupun guru untuk senantiasa memperbaharui kemampuan sesuai dengan perkembangan teknologi dan informasi di era global ini.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya melakukan penelitian strategi kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi guru secara lebih luas dan lebih mendalam

dengan mengkaji baik itu strategi kepemimpinan dari aspek kewirausahaan, supervisi atau sosial dan pribadi. Dari berbagai aspek kompetensi guru yang dilakukan pada Madrasah lain kemudian hasilnya dikomparasikan dengan penelitian ini.

N. Kata Penutup

Dengan mengucap puji syukur kepada Allah SWT. atas segala taufiq dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Penulis telah berusaha semaksimal mungkin namun keterbatasan kemampuan sehingga masih terdapat kejanggalan dari segi penulisan maupun dalam menganalisisnya. Oleh karena itu kritik dan saran dari para ahli sangat penulis harapkan, tidak lupa kepada semua pihak yang telah rela dan ikhlas membantu penulis sehingga terwujudlah tesis ini semoga mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohamad, *Penelitian Kependidikan; Prosedur & Strategi*, Bandung:Angkasa, 2013.
- AM., Sudirman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT Raja Gafindo Persada, 2001.
- Anwar, Ali, *Wawasan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Aryawan, Wayan, 2019, “Strategi Kepemimpinan Sekolah Di Era Revolusi Industri 4.0 Berlandaskan Pada Konsep Panca Upaya Sandhi.” *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial* 5, No. 2 (2019): 133. <https://ejournal.undisakha.ac.id>
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Aplikasi Pakem*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*, London: A Sage Publication Company, 2000.
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Bandung: PT. Bumi Aksara, 2006.
- David, Fred, *Manajemen Strategi*, Jakarta:Salemba Empat, 2009.
- Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, Jakarta: Yayasan penterjemah Al quran, Depag RI, 1998.

Dokumentasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MTs Negeri 2 Tegal 2022/2023, n.d.

E., Sriwahyuni, Kristiawan, M., & Wachidi, W., Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pada SMK Negeri 2 Bukittinggi, *JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* 4, No. 1 (2019): 21-33. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id>

Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*, Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001.

Fakih, Aunur Rohim dkk., *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2001.

Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.

Gorky, Sembiring, M., *Mengungkapkan Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, Yogyakarta: Galangpress, 2009.

Gorton, Richard A. dan Judy A. Alston, *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case studies and Simulation*, Boston: McGraw-Hill, 2009.

Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Pratik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.

Hamirul, Peran Kepala Sekolah Sebagai Edukator Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Negeri 1 Muara Bungo, *Efektor Universitas Nusantara PGRI Kediri* 6, No. 1, (2019): 54. <https://ojs.unpkediri.ac.id>

- Hariandja, Marohot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasian dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- Hitt, Michael A., R. Edward and Jeffrey S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, 2006.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi, 2003.
- Hunger, J. David, Thomas L., Transl. Wheelen, *Essentials Of Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall, -5th ed. 2011.
- Iskandar dan Muhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses 11 Juni 2022, <https://kbbi.web.id/strategi.html>
- Khairil, Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Lubis, Metha, Peran Guru Pada Era Pendidikan 4.0, *Eduka Jurnal Pendidikann, Hukum dan Bisnis* 4 No. 2, (2019): 6. <https://openjournal.unpam.ac.id>
- M.Ag., Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*, Malang: UIN Maliki Press, 2011.

- Mahyuddin, Aunurrahman, M. Thamrin, Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa* 4, No. 3, (2015): 2. <https://jurnal.untan.ac.id>
- Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Mockler, Robert J., Trans. *The Management Control Process*. New York: Appleton Century-Crofts, 1972.
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009.
- Moloeng, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2006.
- Mukhtar, M., Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan: Universitas Syiah Kuala* 3, No. 3 (2015): 104. <https://media.neliti.com>
- Mulyasa, E *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyasana, Dedi, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.

- Nanang Priatna dan Tito Sukamto, *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Nawawi, Hadari, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- P., Bambang Suko, Lie Liana dan Kis Indrianingrum, *Pemoderasian Modal Pada Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Organisasional*, Laporan Penelitian, Semarang: Program Pascasarjana UNISBANK, 2013. <https://adoc.tips>
- P., Malayu Hasibuan S., *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah* Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011.
- PERMEN PAN DR Nomor 16 Tahun 2009 BAB 1 Pasal 1.
- PERMEN PAN DR Nomor 16 Tahun 2009 BAB V Pasal 11.
- Permendiknas UU RI No. 13 Tahun 2007., *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, 17 April 2007.
- Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007, *Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Purwanto, Profesi Guru dan Problematika Yang Dihadapinya, <http://purwanto.web.id> di akses pada tanggal 27 Agustus 2022.
- Putri, Abida Ferindistika dkk., *Teacher Function in Class: A Literature Review*, *Advances in Social Science, Education and Humaniora Research* 382 (2019): 8. <https://www.researchgate.net>

- Robbins, Stephen P., *Essentials Of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1983.
- Rusyan, A. Tabrani dan M. Sutisna WD., *Kesejahteraan dan Motivasi dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Guru*, Tangerang: PT. Inti Media Cipta Nusantara, 2008.
- Sadulloh, Uyoh, dkk, *Pedagogik (Ilmu Mendidik)*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional dan Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung:Alfabeta, 2009.
- _____, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- _____, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: Ircisod, 2012.
- Sanjaya, Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Saryono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Shadily, Hasan, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003.
- Standar Nasional Pendidikan, Penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (a).

- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- _____, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukandarrumidi, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002.
- Sukanto, Muhammad, *Pengembangan Kompetensi Guru*, Bandung: PT. Ikapi, 2011.
- Sulistyorini, *Manajemen pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Sumber: Wawancara Pada Hari Sabtu 20 Agustus 2022
Wawancara Dengan Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd. Selaku Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Tegal., n.d.
- Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022
Wawancara Dengan Putri Nur Oviyanti, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Bahasa Arab di MTs Negeri 2 Tegal., n.d
- Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022
Wawancara Dengan A. Nova Anshori, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Fiqih di MTs Negeri 2 Tegal., n.d.
- Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022
Wawancara Dengan Habibah, S. Pd. Selaku Guru Pelajaran Prakarya di MTs Negeri 2 Tegal., n.d.
- Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022
Wawancara Dengan Nur Azizah, S. Ag. Selaku Guru Pelajaran Fiqih di MTs Negeri 2 Tegal., n.d.

- Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022
Wawancara Dengan Yudi Adil Amrullah, S. Pd. Selaku
Guru Pelajaran Penjaskes di MTs Negeri 2 Tegal., n.d.
- Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022
Wawancara Dengan Rosidin, S. Pd.I. Selaku Guru
Pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam di MTs Negeri 2
Tegal., n.d
- Sumber: Wawancara Pada Hari Selasa 23 Agustus 2022
Wawancara Dengan Drs. Sholahuddin. Selaku Guru
Pelajaran IPA di MTs Negeri 2 Tegal., n.d.
- Sumber: Wawancara Pada Hari Senin 22 Agustus 2022
Wawancara Dengan Sustanto, S. Pd. Selaku Waka
Akademik di MTs Negeri 2 Tegal., n.d.
- Supriadi, Dedi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*,
Yogyakarta: Adicita karya Nusa, 1998.
- Suwandi, Basrowi, *Memahami Penelitian Kualitatif* , Jakarta:
Rineka Cipta, 2008.
- Undang- Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, *Guru dan Dosen*,
Pasal 1.
- Undang-undang RI, Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan
Nasional*, Pasal 3.
- Uno, Hamzah B., *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara,
2007.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT.
Remaja Rosdakarya, 2011.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.

Yani, Muhammad, Konsep Dasar Karakteristik Kepemimpinan dalam pendidikan Islam, *Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam: STIT Darussalamah Teupin Raya Pidie Banda Aceh* 3, No. 2 (2021): 162-166. <https://ejournal.uniks.ac.id>

Yin, Robert K., *Qualitative research from start to finish*, New York: The Guilford Press, 2016.

Yukl, Gary, *Leadership In Organization* (second edition), Englewood Cliffs-New Jersey: Prentice Hall, 1989.

Zulaikha, Siti, Peningkatan Kemampuan Manajerial Guru Melalui Optimalisasi Pengelolaan Kelas, *Jurnal Prespektif Ilmu Pendidikan* 24 No. 17, (2011): 175. <https://journal.unj.ac.id>

Lampiran



Gambar 1
Gedung MTs N 2 Tegal



Gambar 2.
Wawancara bersama Kepala MTs N 2 Tegal



Gambar 3.
Wawancara bersama Waka Akademik MTs N 2 Tegal



Gambar 4.
Wawancara bersama Guru Mapel MTs N 2 Tegal



Gambar 5.
Kegiatan MGMP



Gambar 6.
Kegiatan Rapat Evaluasi

18	Tulis: 448.9.1.171	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan guru • Pelaksanaan pembelajaran • Pelaksanaan penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> • RPP: kurang sesuai/belum ada • Pelaksanaan: sesuai/belum ada • Penilaian: sesuai/belum ada • Media: tidak lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajar sesuai • Penilaian sesuai 	285
19	Tulis: 448.9.1.171	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan guru • Pelaksanaan pembelajaran • Pelaksanaan penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> • RPP: sesuai • Pelaksanaan: sesuai/belum ada • Penilaian: sesuai/belum ada • Media: tidak lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajar sesuai • Penilaian sesuai 	285

6. Penutup

Laporan supervisi akademik di SMP Negeri 2 Tegal Tahun Pelajaran 2021/2022 ini telah selesai dan akan ditandatangani oleh kepala sekolah. Bagi semua kegiatan supervisi akademik Tegal, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah akan melakukan supervisi akademik di sekolah lain selanjutnya. Demikian laporan supervisi akademik di SMP Negeri 2 Tegal.

Sebagai orang yang bertanggung jawab, saya akan bertanggung jawab profesional dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas saya.

Tegal, 09 September 2022



Gambar 8.
Hasil Supervisi Awal

No	Nama/No. Unit	Kelebihan/Keunggulan	Kelemahan/Keperluan	Rekomendasi
1	Unit 1000-11-01	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
2	Unit 1000-11-02	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
3	Unit 1000-11-03	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
4	Unit 1000-11-04	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
5	Unit 1000-11-05	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
6	Unit 1000-11-06	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
7	Unit 1000-11-07	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
8	Unit 1000-11-08	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
9	Unit 1000-11-09	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan
10	Unit 1000-11-10	Kelebihan: 1. Fasilitas lengkap 2. Lokasi strategis 3. Keamanan terjamin	Kelemahan: 1. Biaya operasional tinggi 2. Perawatan rutin diperlukan	Rekomendasi: 1. Optimalisasi biaya 2. Peningkatan layanan pelanggan

10. Kesimpulan

Hasil supervisi akhir menunjukkan bahwa seluruh unit yang diperiksa telah memenuhi standar yang ditetapkan. Terdapat beberapa catatan yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Rekomendasi yang diberikan adalah untuk melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja unit-unit tersebut.

Disusun oleh: [Nama dan Gelar]
 Tanggal: [Tanggal dan Bulan]
 Lokasi: [Lokasi]



Gambar 9.
Hasil Supervisi Akhir



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TEGAL
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 TEGAL
Jalan Pahlawan, Tegal Nomor 31, Desa Tegal, GORONGMAYU
KABUPATEN TEGAL
WWW.KEMENTERIANAGAMA.ID

SURAT TUGAS

Nomor: 3171/MA/11.105/KP/03.10/W/2022

- Melaksanakan**
- 1. bina dan melaksanakan tugas dan fungsi organisasi di lingkungan MTs Negeri 2 Tegal, di samping perlu membuat surat tugas di atas MTs Negeri 2 Tegal;
 - 2. bina dan melaksanakan pemerintahan sebagaimana huruf a, perlu melaksanakan surat tugas kepada MTs Negeri 2 Tegal.
- Dasar**
- 1. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja instansi Vertikal Kementerian Agama;
 - 2. Keputusan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2018 tentang Kode Jabatan, singkatan dan simbol pada Kementerian Agama;
 - 3. Keputusan Menteri Agama Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas pada Kementerian Agama;
 - 4. Keputusan Menteri Agama Nomor 44 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembinaan Kewaspada di Lingkungan Kementerian Agama;
 - 5. Surat dari FORGUSAM nomor 014/D/FA/MA/03/2022 tanggal 26 September 2022 perihal Urutan tugas
- Kepada**
- Melaksanakan Tugas

No	Nama	NIP	Jabatan
1.	Susanto, M.Pd	197103262003011001	
2.	H. Anstef, S.Pd	198302221994032002	
3.	Cherwah, S.Ag	198707022007011034	
4.	Ahmad Fauzan Anshari, S.Pd	1988030202019801020	
5.	Yudi Setawan, S.Pd	199202012019831015	
6.	Triana Hriska Dewi, S.Kom	19940302019832019	
7.	Yudhi Adi Amuthi, S.Pd		

- Untuk**
- 1. melaksanakan tugas dan fungsi organisasi di lingkungan MTs Negeri 2 Tegal;
 - 2. mengikut kegiatan MGMP penyusunan data dan Penilaian Berbasis Kelas Tahun Pelajaran 2022/2023 MTs Se-eks Karesidenan Pekalongan yang dilaksanakan pada:
Hari, tanggal: Kamis, 28 September 2022
Waktu: Pukul 08.00 WIB s.d. selesai
Tempat: MTs N 1 Tegal
J. Pempes Babakan, Jalimulya, Labaklu
 - 3. setelah selesai melaksanakan tugas ini segera melaporkan kepada pimpinan

27 September 2022

Mudawati



MUH. MUNTDYO

Gambar 8.
Surat Tugas



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TEGAL
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 TEGAL
Jl. Prof. Moh. Yamin No. 31 Sawi Tegal 52631 481324
website: www.mtsn2tegal.scb.id | e-mail: mtsn2tegal@kemendagri.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 426/MS.11.28.22/P/08.5/120222

Yang beranda tertera di bawah ini:

Nama : Drs. H. Muh. Muntoyo, M.Pd
NIP : 196404061994021501
Jabatan : Kepala Madrasah
Sesuai Kerja : MTs Negeri 2 Tegal
Alamat : Jl. Prof. Moh. Yamin No. 31 Sawi

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Udzatul Jannah
NIM : 2003038005
TTL : Tegal, 5 April 1987
Alamat : Banjarsari RT 01/06 Kac. Wanreja
Program Studi : S2 Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : UIN Walikongo Semarang

Telah melaksanakan penelitian untuk keperluan Tesis di MTs Negeri 2 Tegal dari pada tanggal 15 Agustus s.d. 15 September 2022 dengan judul "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di MTs N 2 Tegal"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Selesai, 10 Desember 2022



Gambar 9.
Surat Keterangan Selesai Penelitian

PANDUAN OBSERVASI

1. Keadaan fisik sekolah
2. Kegiatan kepala madrasah
3. Kegiatan yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru
4. Kegiatan pembelajaran dan pelayanan

PANDUAN WAWANCARA

Narasumber : Kepala Madrasah

1. Bagaimana kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal?
2. Bagaimana strategi yang bapak lakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal?
3. Bagaimana bapak dalam membuat perencanaan untuk kegiatan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
4. Apa saja kegiatan yang bapak rencanakan dan bagaimana proses kegiatan yang bapak rencanakan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
5. Kapan kegiatan tersebut bapak lakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
6. Bagaimana bentuk pengevaluasian yang bapak lakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
7. Bagaimana manajemen strategi profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Tegal?
8. Bagaimana bentuk partisipasi yang bapak berikan agar mendapatkan guru yang profesional?
9. Bagaimana faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
10. Bagaimana faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

PANDUAN WAWANCARA

Narasumber : Waka Kurikulum dan Waka Humas

1. Bagaimana visi, misi dan tujuan madrasah?
2. Apa peran kepala madrasah yang bapak/ibu ketahui dalam pengembangan kompetensi peagogikl guru?
3. Apakah kepala madrasah membuat perencanaan kegiatan dalam pengembangan kompetensi profesional guru? dan apa saja bentuk kegiatannya?
4. Bagaimana proses kegiatan yang direncanakan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
5. Kapan kegiatan tersebut dilakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
6. Siapa saja yang dilibatkan dalam kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik guru?
7. Bagaimana bentuk kegiatan dalam manajemen strategi profesionalitas guru?
8. Bagaimana bentuk pengevaluasian yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

PANDUAN WAWANCARA

Narasumber : Guru Madrasah

1. Sudah berapa lama bapak dan ibu menjadi guru di MTs Negeri 2 Tegal?
2. Bagaimana kompetensi guru di MTs Negeri 2 Tegal?
3. Bagaimana penerapan kompetensi pedagogik pada ibu/bapak guru sesuai dengan Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007 Tentang standar Kualifikasi Guru dan Kompetensi Guru?
4. Bagaimana strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?
5. Bagaimana kepala madrasah dalam memotivasi guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan keprofesian guru?
6. Bagaimana pengevaluasian kegiatan yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

HASIL TRANSKIP WAWANCARA

Subjek : Kepala Madrasah
Nama : Drs. H. Muh. Muntoyo, M. Pd.
Waktu : 20 Agustus 2022
Tempat : Ruang Kepala Madrasah

1. Bagaimana kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal?

Sebagian besar kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 sudah baik, bahkan guru-guru berlomba-lomba untuk melakukan kreativitas maupun inovasi pada pembelajarannya. Tapi, berdasarkan hasil supervisi yang saya lakukan terdapat kurang lebih 10 guru yang masih kurang menguasai dalam hal inovasi pembelajaran maupun dalam merencanakan pembelajaran

2. Bagaimana strategi yang bapak lakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal?

Strategi yang saya lakukan ini berkaitan dengan manajemen pendidikan dan pelatihan, dimana saya sebagai pemimpin melakukan perbaikan pendidikan seperti memberi peluang bagi semua guru untuk mengikuti pelatihan pendidikan sebanyak-banyaknya untuk menambah wawasan guru dalam mendidik siswa. Pengembangan kompetensi pedagogik di MTs Negeri 2 Tegal dimulai pada kualifikasi akademik, dengan kita tahu latarbelakang akademik guru maka pengembangan kompetensinya juga disesuaikan dan saya selaku Kepala Madrasah terus berupaya mengembangkan kompetensi guru demi tercapainya tujuan pendidikan serta serta

kualitas mengajar yang baik sehingga menghasilkan peserta didik yang berprestasi

3. Bagaimana bapak dalam membuat perencanaan untuk kegiatan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Saya merencanakan kegiatan pengembangan kompetensi guru dengan tim yang dimulai dari lihat visi dan misi Madrasah kita, kemudian Dalam pemilihan strategi yang diterapkan disini sebelumnya ada pertimbangan dulu untuk kesesuaian dengan keadaan yang sedang dialami Madrasah. Mengenai pengembangan kompetensi ini tentu saya memiliki strategi WO karena kelemahan yang terjadi di Madrasah harus segera di atasi, manfaatnya ya kembali lagi untuk Madrasah dan siswanya. Dengan analisis internal saya fokus untuk memperbaiki kompetensi guru mba.

4. Apa saja kegiatan yang bapak rencanakan?

Penyusunan program jangka pendek dalam pengembangan kompetensi guru ya seperti pelatihan pendidikan, IKM, MGMP dan PKB. Biasanya catatan program jangka pendek ini saya masukan jurnal digital.

5. Bagaimana proses kegiatan yang bapak rencanakan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Dalam proses implementasi tentu saya dan team menganalisis perubahan yang terjadi pada kompetensi profesional guru baik dalam segi menyusun RPP, menguasai materi, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP sampai evaluasi pembelajaran setelah mengikuti pelatihan pendidikan kemudian kami komunikasikan perubahan yang terjadi pada individu guru pasca mengikuti pelatihan dengan tujuan dia juga introspeksi diri dan harus bangga sama perubahan itu. Dan

kami juga pakai program khusus untuk menangani guru-guru tersebut

6. Kapan kegiatan tersebut bapak lakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Kegiatan IKM dilakukan 4 bulan dan diadakan oleh Madrasah sendiri, untuk kegiatan MGMP atau PKB ini ditentukan oleh KKM, sedangkan kegiatan MGMP Intern Madrasah dilakukan sebulan sekali.

7. Bagaimana bentuk pengevaluasian yang bapak lakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Supervisi ini saya melakukan penilaian terhadap semua guru secara bergantian, sehingga saya tau guru Bahasa Arab kurang dalam pemilihan metode sehingga kelas membosankan, maupun kelas lain

8. Bagaimana manajemen strategi profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Tegal?

Sebelum menyelenggarakan pelatihan Madrasah perlu melakukan beberapa langkah antara lain: Menentukan kebutuhan pelatihan, Menyusun desain pelatihan, Mengembangkan isi program, Memilih media pelatihan dan prinsip belajar, Pelaksanaan latihan dan Mengevaluasi latihan.

9. Bagaimana bentuk partisipasi yang bapak berikan agar mendapatkan guru yang profesional?

Saya lakukan pada saat rekrutmen, jadi masuk ini ada syarat tertentu seperti latarbelakang pendidikan kemudian mengampu mata pelajaran sesuai kualifikasi akademiknya

10. Bagaimana faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Tentunya madrasah memfasilitasi ya dari segi materi maupun alat.

11. Bagaimana faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Sementara dimensi kompetensi sosial para guru ini rata-rata memiliki skor yang baik, dalam hal sikap inklusif, bertindak obyektif, tidak diskriminatif terhadap anak didik, berkomunikasi dan beradaptasi dengan semua lapisan dan tempat bekerja. Namun dalam penelitian atau karya ilmiah masih kurang yang dihasilkan guru, tapi ya ada lah karya guru meskipun tidak bersifat ilmiah seperti guru yang berprestasi, guru yang membuat konten film, mungkin yang lain itu tidak sempat dan Untuk perbaikan sarpras ini kami tunda dulu karena pemeliharanya yang kurang baik. Jadi kami perlu memperbaiki cara pemeliharaan ini agar tidak terjadi kain ihrom hilang, patung untuk mayat rusak. Karena hal ini juga menjadi kendala dalam pengembangan kompetensi profesional guru.

HASIL TRANSKIP WAWANCARA

Subjek : Wakil Akademik
Nama : Sustanto, M. Pd.
Waktu : 22 Agustus 2022
Tempat : Perpustakaan

1. Bagaimana Kompetensi Pedagogik guru di MTs Negeri 2 Tegal?

Yang saya ketahui disini ada guru yang kebingungan dalam menyusun RPP, sehingga beliau lebih memilih download RPP di internet dan dalam pelaksanaannya tidak menyesuaikan isi RPP tersebut mba. Maka dari itu Kepala Madrasah menindaklanjuti hal tersebut

2. Apa peran kepala madrasah yang bapak/ibu ketahui dalam pengembangan kompetensi peagogik guru?

Disini peran kepala sangat penting ya mba, dimana kepala ini memiliki tim pengembangan yang tentunya memiliki rencana serta kegiatan yang akan dilakukan untuk guru

3. Apakah kepala madrasah membuat perencanaan kegiatan dalam pengembangan kompetensi profesional guru? dan apa saja bentuk kegiatannya?

Ya tentu membuat ya mulai dari melihat visi misi madrasah kemudian menganalisis masalah yang terjadi di madrasah dan aksi dalam kegiatan, bentuk kegiatannya pelatihan pendidikan, MGMP, PKB, ini kita sedang melakukan IKM untuk guru-guru di MTs Negeri 2 Tegal

4. Bagaimana proses kegiatan yang direncanakan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Di sini guru harus mengikuti kegiatan berupa pelatihan dalam bentuk IHT, pembinaan internal oleh madrasah, dan setiap pelatihan ini harus mengikuti perkembangan zaman seperti yang masih berjalan ini IKM. Karena itu seiring pula dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, jadi kompetensi pedagogik guru harus ditingkatkan tiada batas akhir

5. Kapan kegiatan tersebut dilakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Kegiatan ini dilakukan sesuai dengan jadwal yang ditentukan pihak KKM, kalo evaluasi mandiri kita adakan sebulan sekali, MGMP Intern juga sebulan sekali, IKM ini berjalan 4 bulan

6. Siapa saja yang dilibatkan dalam kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Semua guru MTs Negeri 2 Tegal, terkhusus guru yang nilai supervisinya dibawah 80

7. Bagaimana bentuk kegiatan dalam manajemen strategi profesionalitas guru?

Kegiatannya itu ada MGMP, PKB, KKG, Seminar, IHT, IKM, diklat fungsional

8. Bagaimana bentuk pengevaluasian yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Dalam kegiatan evaluasi ini, guru diharapkan setelah selesai mengikuti pelatihan, MGMP atau PKB itu membuat ringkasan materi yang didapat kemudian disampaikan pada forum MGMP intern yang didalamnya saya pantau apa yang disampaikan sesuai atau tidak

HASIL TRANSKIP WAWANCARA

Subjek : Wakil Humas
Nama : Dina Agustina, M. Pd.
Waktu : 22 Agustus 2022
Tempat : Kantor Guru

- 1. Apa peran kepala madrasah yang bapak/ibu ketahui dalam pengembangan kompetensi peagogik guru?**
Kepala melakukan tindakan dalam pengembangan kompetensi, seperti memfasilitasi dan memotivasi guru untuk mengikuti pelatihan atau diklat fungsional
- 2. Apakah kepala madrasah membuat perencanaan kegiatan dalam pengembangan kompetensi profesional guru? dan apa saja bentuk kegiatannya?**
Tentunya membuat dengan tim pengembangan kompetensi, bentuk kegiatan yang terdekat ini adalah IKM yang memang semua guru belum tau betul apa itu IKM
- 3. Bagaimana proses kegiatan yang direncanakan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?**
Kegiatan ini ada perencanaan ada juga implementasinya yang berjalan dengan baik dan guru mendapat ilmu serta wawasan baru, evaluasi dilakukan setelah kegiatan selesai
- 4. Kapan kegiatan tersebut dilakukan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?**
IKM ini dilakukan 4 bulan, evaluasi dilakukan sebulan sekali
- 5. Siapa saja yang dilibatkan dalam kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik guru?**
Yang dilibatkan itu semua guru MTs Negeri 2 Tegal

6. Bagaimana bentuk kegiatan dalam manajemen strategi profesionalitas guru?

Kegiatannya diklat fungsional, MGMP KKM, MGMP Keresidenan, Pelatihan

7. Bagaimana bentuk pengevaluasian yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Evaluasi dilakukan dengan supervisi oleh Kepala MTs.

HASIL TRANSKIP WAWANCARA

Subjek : Guru Mapel Prakarya
Nama : Habibah, S. Pd.
Waktu : 23 Agustus 2022
Tempat : Kantor Guru

1. Sudah berapa lama bapak dan ibu menjadi guru di MTs Negeri 2 Tegal?

Sudah puluhan tahun mba

2. Bagaimana penerapan kompetensi pedagogik pada ibu/bapak guru sesuai dengan Permendiknas UU RI No. 16 Tahun 2007 Tentang standar Kualifikasi Guru dan Kompetensi Guru?

Saya ini lulusan prodi seni tapi konsentrasi seni rupa, sehingga materi selain seni rupa saya harus tetap menguasai dengan cara saya musyawarah dan bertukar fikir dengan guru seni yang notabennya seni musik atau seni kriya. Dengan tetap semangat belajar saya yakin mampu menyampaikan materi kepada anak dengan baik dan diterima dengan baik juga. Nyatanya saya masih bertahan menjadi guru seni berarti saya dianggap mampu sama Kepala Madrasah

3. Bagaimana strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Melkaskan pelatihan-pelatihan pendidikan mba, ikut MGMP dan PKB

4. Bagaimana kepala madrasah dalam memotivasi guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan keprofesian guru?

Memfasilitasi dari segi materi maupun alat ya, dalam artian kita mnegikuti kegiatan tidak mengeluarkan sepeser uang

5. Bagaimana pengevaluasian kegiatan yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru?

Evaluasinya kepala madrasah melakukan supervisi guru mapel

PANDUAN DOKUMENTASI

1. Dokumentasi kegiatan penelitian
2. Profil MTs Negeri 2 Tegal
3. Data guru MTs Negeri 2 Tegal (Tingkat pendidikan, jabatan, materi pegangan)
4. Surat Tugas Pelatihan Pendidikan
5. Hasil Supervisi oleh Kepala Madrasah

RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap : Uzlifatul Jannah
2. Tempat & Tgl. Lahir : Tegal, 05 April 1997
3. Alamat Rumah : Desa Banjarturi RT. 01/06
Kecamatan Warureja Kabupaten
Tegal
4. HP : 085642879005
5. Email : uzliuzel@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. TK Masyitoh Banjarturi 2002-2003
 - b. MI Nurul Ulum Banjarturi 2003-2009
 - c. MTs Nurul Ulum Banjarturi 2009-2012
 - d. MA Uswatun Hasanah Semarang 2012-2015
 - e. UIN Walisongo Semarang, Fakultas 2015-2019
Ilmu Tarbiyah dan Keguruan,
Jurusan Pendidikan Bahasa Arab
2. Pendidikan Non Formal
 - a. Madrasah Diniyah Awaliyah Nurul Huda
 - b. TPQ Tarbiyatul Quran Assyifaiyah
 - c. Pondok Pesantren Putri Uswatun Hasanah

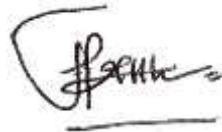
C. Karya Ilmiah

a. Skripsi berjudul :

قدرة الطلاب على ترجمة القرآن الكريم بطريقة التمييز في معهد بيت التمييز اندرامايو

في سنة ٢٠١٩

Semarang, 19 Desember 2022



Uzlifatul Jannah

NIM: 2003038003