

**KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MA IHYAUL ULUM
WEDARIJAKSA PATI**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Pendidikan Islam Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

KHOLILUR ROHMAN

NIM: 1703036069

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kholilur Rohman
NIM : 1703036069
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)
Universitas : UIN Walisongo Semarang

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MA IHYAU ULUM WEDARIJAKSA PATI

Secara keseluruhan hasil penelitian adalah karya saya sendiri, kecuali pada bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 05 November 2023
Pembuat Pernyataan,



Kholilur Rohman
NIM: 1703036069

PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Prof. Dr. Hamka (Kampus II) Ngaliyan Telp. 024-7601295 Fax. 024-7615387 Semarang 50185

PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati**

Nama : Kholilur Rohman

NIM : 1703036069

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dalam sidang *munaqasyah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Semarang, 19 Desember 2023

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang

Dr. Firdausi, M.Pd
NIP. 197704152007011032

Sekretaris Sidang

Silviatul Hasanah, M.Stat
NIP. 199408042019032014

Penguji I

Dr. H. Abdul Wahid, M.Ag
NIP. 196911141994031003

Penguji II

Muh Ahlis Ahwan, S.Hum, M.I.P
NIP. 198507272019031007



Pembimbing

Dr. Fatmuroji, M.Pd
NIP. 197704152007011032

NOTA PEMBIMBING

NOTA DINAS

Semarang, 23 November 2023

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan arahan dan koreksi naskah dengan:

Judul : Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik
Guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati

Nama : Kholilur Rohman

NIM : 1703036069

Jurusan : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan keguruan

Progam Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang untuk diajukan dalam sidang munaqosah.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing,



Dr. Fakhuroji, M.Pd.

NIP. 197704152007011032

MOTTO

“Janganlah kamu membuat keputusan di saat bahagia, dan
janganlah kamu memutuskan sesuatu di saat bersedih”
(Ali bin Abi Thalib)

ABSTRAK

Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki seorang guru atau pendidik. Dalam hal ini, guru harus berupaya untuk selalu meningkatkan kompetensi pedagogiknya tentu dengan didukung adanya kebijakan kepala madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan apa saja kebijakan-kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik pada guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*), teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi yang dilakukan kepala madrasah dalam penerapan kebijakan terbagi dalam 4 langkah, yaitu: terlaksananya rapat awal tahun ajaran dengan para guru (kepala sekolah meminta saran dari para guru), kepala sekolah membuat surat keputusan pembagian tugas, kepala sekolah menginstruksi wakilnya menjabarkan kegiatan bidangnya, dan kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi bidang dan semua guru setiap bulan. Sedangkan bentuk kebijakan kepala sekolah terbagi ke dalam dua bentuk, yakni mikro dan makro. Bentuk kebijakan mikro terdiri dari 3 bentuk dan makro terdiri dari 9 bentuk.

Hasil implementasi kebijakan kepala sekolah adalah meningkatnya kinerja guru yang meliputi persiapan mengajar, pelaksanaan proses pembelajaran, evaluasi, pengembangan profesi guru, dan kedisiplinan yang berjalan efektif.

Kata Kunci: *Kebijakan, Kepala Madrasah, Kompetensi Pedagogik*

TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I dan Nomor: 0543b/U1987. Penyimpangan Penulisan sandang [al-] disengaja secara konsisten. Agar sesuai teks Arabnya.

ا	A	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	‘a
ث	ṡ	غ	Gh
ج	J	چ	F
ح	ḥ	ق	Q
خ	Kh	ق	K
د	D	ث	L
ذ	Z	-	M
ر	R	ف	N
ز	Z	ك	W
س	S	ق	H
ش	Sy	ء	‘
ص	ṡ	ي	Y
ض	ḍ		

Bacaan Madd:

ā = a panjang

ī = i panjang

ū = u panjang

Bacaan Diftong:

au = أو

ai = أي

iy = إي

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah wasyukurillah, Puji dan syukur kami haturkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam tak lupa penulis curahkan kepada junjungan Nabi Kita Muhammad SAW, yang senantiasa kita nantikan syafaatnya di dunia dan di akhirat kelak. Alhamdulillah penulis ucapkan dengan karunia dan kebaikan Allah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati” yang disusun guna memenuhi tugas dan persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.

Semoga skripsi ini juga bisa bermanfaat, menambah wawasan dan sudut pandang baru bagi pembaca. Dengan kerendahan hati dan rasa hormat, peneliti sampaikan bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan dari semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, maka sudah sepantasnya peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

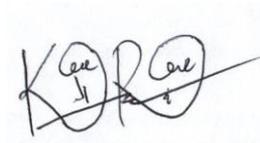
1. Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Prof. Dr. Imam Taufiq, M.Ag.

2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Dr. KH. Ahmad Ismail, M. Ag., M. Hum.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Dr. Fatkuroji, M.Pd, dan Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Agus Khunaifi, M.Ag yang telah mengizinkan membahas skripsi ini.
4. Dosen Pembimbing Bapak Dr. Fatkurroji, M.Pd yang telah bersedia meluangkan segala pikiran dan waktunya untuk memberikan pengarahan, motivasi dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini
5. Kepala Madrasah Aliyah Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati beserta jajarannya yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Ayahanda Ahmad Rukani, dan Ibunda Salamah serta seluruh keluarga yang penulis sayangi, yang telah memberikan dorongan dan kasih sayang tak terhingga, semangat terbesar demi kesuksesan penulis.
7. Kepada seluruh keluarga besar MPI terimakasih atas semangat, do'a dan motivasinya yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
8. Kepada M A yang jarang ada menemani dan memberi semangat dalam pengerjaan skripsi.
9. Kepada seluruh pihak yang telah ikut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan rahmat serta membalas budi baik kepada bapak, ibu dan saudara sekalian. Penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas ketidak sempurnaan dalam penyajian skripsi ini, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Semarang, 3 Januari 2024

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kholilur Rohman', with a large, sweeping flourish extending to the right.

Kholilur Rohman
1703036069

DAFTAR ISI

KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI MA IHYAUL ULUM WEDARIJAKSA PATI	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PENGESAHAN	iii
NOTA PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
TRANSLITERASI ARAB – LATIN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15

BAB II	16
LANDASAN TEORI	16
A. Deskripsi Teori	16
1. Kebijakan.....	16
2. Kepala Madrasah	28
3. Guru	55
4. Peningkatan kompetensi Pendidagogik.....	61
B. Kajian Pustaka Relevan.....	72
C. Kerangka Berpikir.....	77
BAB III	80
METODE PENELITIAN	80
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	80
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	81
C. Sumber Data Penelitian	82
D. Fokus Penelitian.....	83
E. Teknik Pengumpulan Data	83
F. Uji Keabsahan Data	86
G. Teknik Analisis Data.....	90
BAB IV	93

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	93
A. Deskripsi Data	93
1. MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati	93
2. Proses Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah	101
3. Hasil implementasi kebijakan kepala sekolah	136
B. Analisis Data	150
1. Proses Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah	150
2. Hasil Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah.....	157
C. Keterbatasan Penelitian	158
BAB V	160
PENUTUP	160
A. Kesimpulan.....	160
B. Saran	162
DAFTAR PUSTAKA	163
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	170

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1.....	100
Tabel 4. 2.....	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1.....	105
Gambar 4. 2.....	110
Gambar 4. 3.....	117
Gambar 4. 4.....	120
Gambar 4. 5.....	126
Gambar 4. 6.....	129
Gambar 4. 7.....	138
Gambar 4. 8.....	139
Gambar 4. 9.....	148

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasar pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah landasan hukum yang penting dalam mengatur peran, status, hak, dan tanggung jawab guru dan dosen di Indonesia. Pasal 8 dari UU tersebut memiliki klausul khusus yang membahas mengenai kompetensi guru. Pada ayat 10 bagian 1, UU No. 14 Tahun 2005 menyebutkan bahwa kompetensi guru terdiri dari empat aspek utama: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Semua kompetensi tersebut diharapkan diperoleh melalui pendidikan profesi.¹

Kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam merancang dan melaksanakan proses pembelajaran dengan efektif. Ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap teori-teori pembelajaran, kemampuan merencanakan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa, dan keterampilan dalam memberikan materi pelajaran agar dapat merangsang minat serta pemahaman siswa. Dengan kompetensi pedagogik yang kuat, seorang guru mampu menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan menginspirasi.

¹ Yuyun Ari Wibowo, 'Profesionalisasi, Profesionalisme Dan Tuntutan Profesionalisme', [Https://Mapalaumaha.Wordpress.Com/](https://Mapalaumaha.Wordpress.Com/)
<<https://mapalaumaha.wordpress.com/materi-diklat-lanjutan/>>.

Salah satu permasalahan yang sering muncul di dunia pendidikan adalah kurangnya pemahaman guru tentang kebutuhan khusus siswa dan ini terjadi di MA Ihyaul Ulum. Hal ini menjadi kendala serius karena setiap siswa memiliki kebutuhan unik yang harus dipahami dan diakomodasi agar mereka dapat mengakses pembelajaran secara maksimal. Pemahaman yang minim tentang kebutuhan khusus seperti disabilitas fisik, spektrum autisme, atau kesulitan belajar dapat menghambat guru dalam merancang pengajaran yang mendukung perkembangan dan keberhasilan siswa.²

Dalam banyak kasus, kurangnya pemahaman tentang kebutuhan khusus siswa dapat berdampak negatif pada inklusi dan partisipasi mereka dalam kegiatan pembelajaran. Guru mungkin tidak menyadari cara terbaik untuk memberikan dukungan atau modifikasi materi pembelajaran sehingga sesuai dengan tingkat pemahaman dan kecepatan belajar setiap siswa. Akibatnya, siswa dengan kebutuhan khusus sering kali merasa terpinggirkan atau kesulitan mencapai potensi akademis dan sosial mereka.

Dalam konteks ini, kebijakan sekolah dan sistem pendidikan perlu mendukung guru dengan memberikan sumber daya dan dukungan yang cukup untuk menerapkan strategi inklusif. Selain itu,

² Gusnandy Gusnandy and others, 'Persepsi Guru Pendidikan Agama Islam Terhadap Kurikulum Merdeka Di SMA Negeri 1 Palupuh', *ALFIHRIS: Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 2023 <<https://doi.org/10.59246/alfihris.v1i2.219>>.

pentingnya sosialisasi dan advokasi di tingkat masyarakat dapat membantu mengubah persepsi dan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif bagi siswa dengan kebutuhan khusus. Dengan cara ini, guru dapat memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa semua siswa, termasuk yang memiliki kebutuhan khusus, dapat meraih kesuksesan dalam proses belajar-mengajar.

Tantangan lain yang umum terkait kompetensi pendagogik adalah keterbatasan dalam kemampuan berkomunikasi dan ini juga pernah terjadi dikalangan guru MA Ihyaul Ulum, khususnya guru baru. Guru yang tidak dapat menyampaikan informasi dengan jelas atau kurang responsif terhadap pertanyaan siswa dapat menghadapi kesulitan dalam menyampaikan materi pelajaran secara efektif. Komunikasi yang buruk juga dapat mempengaruhi hubungan antara guru dan siswa serta memengaruhi motivasi belajar siswa.³

Kurangnya kreativitas dalam merancang metode pembelajaran yang inovatif juga menjadi permasalahan yang sering muncul terkait kompetensi pendagogik guru MA Ihyaul Ulum. Pembelajaran yang monoton dan kurang menarik dapat menyebabkan kebosanan siswa dan menurunkan minat mereka dalam belajar. Oleh karena itu, guru perlu memperoleh kemampuan untuk menciptakan suasana pembelajaran yang stimulatif dan

³ Dahniar Dahniar, Yusrizal Yusrizal, and Nasir Usman, 'STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBERDAYAAN KINERJA GURU PADA SMA NEGERI DI TRUMON RAYA', *Visipena*, 2020 <<https://doi.org/10.46244/visipena.v11i2.1232>>.

menarik, sehingga siswa dapat lebih aktif dan berpartisipasi dalam proses belajar-mengajar.⁴

Selain itu, permasalahan lain yang sering dihadapi oleh guru MA Ihyaul Ulum adalah kesulitan dalam menyesuaikan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan beragam siswa di dalam kelas. Setiap siswa memiliki gaya belajar, kecepatan pemahaman, dan tingkat keterampilan yang berbeda-beda. Kesulitan dalam menyesuaikan pembelajaran dapat mencakup tantangan dalam merancang strategi pengajaran yang sesuai dengan berbagai tingkat kemampuan dan minat siswa.

Tantangan utama dalam menyesuaikan pembelajaran adalah kebutuhan untuk memberikan perhatian khusus kepada setiap siswa agar mereka dapat mencapai potensi maksimal. Guru mungkin mengalami kesulitan dalam memahami perbedaan individu di dalam kelas yang sering kali terdiri dari siswa dengan latar belakang, kemampuan, dan kebutuhan yang sangat beragam. Kurangnya waktu dan sumber daya juga dapat menjadi faktor pembatas dalam menyesuaikan pembelajaran secara efektif.⁵

Selain itu, kesulitan dalam menyesuaikan pembelajaran juga dapat dipengaruhi oleh kurangnya pelatihan dan dukungan yang

⁴ Sufya Sulfina, 'Kreativitas Guru Dalam Mengembangkan Minat Membaca Lanjutan Siswa Pada Masa Pandemi Di Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Al-Amin Cabalu Kabupaten Bone Skripsi', *Riskesdas 2018*, 2021.

⁵ Ediyanto Ediyanto, Asep Sunandar, and Bella Dina Fitrasari, *Manajemen Pendidikan Inklusi: Program Peningkatan Kompetensi Guru Sekolah Inklusi*, Yayasan Pusat Pendidikan Angstrom, 2021, 1.

memadai. Beberapa guru mungkin belum memiliki pemahaman yang cukup tentang strategi pengajaran diferensiasi atau kurang akses terhadap materi dan sumber daya yang dapat membantu mereka menghadapi keberagaman di dalam kelas. Pendidikan profesi yang tidak memadai dalam hal ini dapat menjadi penghambat dalam upaya guru untuk menyesuaikan pembelajaran.

Kesulitan guru dalam memanfaatkan alat-alat teknologi dalam proses pembelajaran menjadi tantangan signifikan dalam era pendidikan digital. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya pelatihan dan pemahaman tentang penggunaan teknologi. Beberapa guru mungkin belum terbiasa atau tidak mendapatkan pelatihan yang memadai terkait integrasi teknologi ke dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini dapat menghambat potensi penuh alat-alat teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan daya tarik pembelajaran.⁶

Keterbatasan akses dan infrastruktur juga menjadi kendala serius. Di berbagai daerah, terutama yang berada di pedesaan atau wilayah dengan keterbatasan fasilitas, akses terhadap perangkat dan koneksi internet dapat menjadi masalah. Guru dan siswa mungkin tidak dapat mengakses sumber daya digital secara efektif, mengurangi potensi pemanfaatan teknologi dalam menciptakan pengalaman pembelajaran yang lebih dinamis dan beragam.

⁶ Fitri Meliani and others, 'Manajemen Digitalisasi Kurikulum Di SMP Islam Cendekia Cianjur', *JIIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 2021 <<https://doi.org/10.54371/jiip.v4i7.328>>.

Tidak kalah pentingnya adalah ketidaksetaraan dalam akses teknologi di antara siswa. Beberapa siswa mungkin memiliki perangkat yang lebih canggih dan koneksi internet yang lebih stabil daripada yang lain. Hal ini dapat menciptakan kesenjangan digital di antara siswa, di mana beberapa mendapatkan manfaat penuh dari pembelajaran online, sementara yang lain terbatas dalam aksesnya. Guru perlu menavigasi dengan bijak bagaimana mengatasi kesenjangan ini agar semua siswa dapat merasakan manfaat dari integrasi teknologi dalam pembelajaran.

Mengatasi kesulitan ini memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan pihak sekolah, pemerintah, dan lembaga-lembaga terkait. Pelatihan intensif untuk guru, penyediaan akses teknologi yang merata, dan inisiatif untuk mengatasi kesenjangan digital adalah langkah-langkah yang perlu dipertimbangkan. Selain itu, kolaborasi antara sekolah, pemerintah, dan sektor swasta dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung dan inklusif di era digital ini. Dengan upaya bersama, diharapkan guru dapat mengatasi kesulitan dalam memanfaatkan alat-alat teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran bagi semua siswa.

Kesulitan guru MA Ihyaul Ulum dalam mengelola kelas juga tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas pembelajaran dan lingkungan belajar. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya keterampilan manajemen kelas. Guru mungkin

mengalami kesulitan dalam mengelola tingkah laku siswa, merencanakan kegiatan yang menarik, dan menjaga disiplin di kelas. Kurangnya keterampilan ini dapat berdampak negatif pada kenyamanan dan fokus belajar siswa, sehingga menghambat pencapaian tujuan pembelajaran.⁷

Faktor lain yang dapat menjadi permasalahan adalah ketidaksetaraan dalam perhatian dan dukungan dari pihak sekolah. Guru yang menghadapi kelas dengan jumlah siswa yang besar atau terbatasnya sumber daya dan dukungan dari pihak sekolah mungkin akan kesulitan dalam memberikan perhatian yang memadai kepada setiap siswa. Hal ini dapat menyulitkan pengelolaan kelas secara efektif, termasuk mendeteksi dan menanggapi permasalahan perilaku atau akademis dengan tepat.

Tantangan lainnya adalah dinamika sosial di dalam kelas. Perbedaan latar belakang, minat, dan tingkat keterampilan siswa dapat menciptakan kompleksitas dalam mengelola interaksi di kelas. Guru perlu menemukan cara yang efektif untuk memotivasi dan mengatasi perbedaan tersebut agar dapat menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan kondusif.⁸

⁷ Muh Fitrah and Luthfiyah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus* (Sukabumi: CV Jejak, 2017).

⁸ Sri Wahyuni Naibaho, Eva Yanti Siregar, and Rahmatika Elindra, 'Analisis Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Motivasi Belajar Siswa Mts Negeri 1 Tapanuli Tengah Disaat Pandemi Covid-19', *JURNAL MathEdu (Mathematic Education Journal)*, 2021 <<https://doi.org/10.37081/mathedu.v4i2.2596>>.

Mengatasi kesulitan ini memerlukan upaya yang terkoordinasi antara guru, pihak sekolah, dan berbagai pemangku kepentingan. Pelatihan khusus dalam manajemen kelas, pemberian dukungan dari pihak sekolah, dan pembentukan strategi pengelolaan kelas yang efektif adalah langkah-langkah yang dapat diambil. Selain itu, upaya untuk mempromosikan kelas yang lebih kecil, mengadopsi metode pembelajaran yang inovatif, dan membangun komunikasi yang kuat dengan siswa dan orang tua dapat membantu menciptakan lingkungan belajar yang lebih teratur dan responsif. Dengan cara ini, guru dapat mengatasi kesulitan dalam mengelola kelas dan menciptakan suasana pembelajaran yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan siswa.

Dalam mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut, diperlukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Pelatihan dan pengembangan profesional yang terkait langsung dengan pemahaman teori pembelajaran, keterampilan komunikasi, dan kreativitas dalam pengajaran dapat menjadi solusi. Selain itu, dukungan dari pihak sekolah, kepala sekolah, dan kebijakan pendidikan yang mendukung guru dalam mengembangkan kompetensi pedagogik mereka juga sangat penting. Melalui upaya kolaboratif ini, diharapkan guru dapat menjadi agen perubahan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan merespons dinamika perubahan dalam dunia pendidikan.

Problem yang juga sering muncul dari guru adalah kurangnya keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Seiring dengan berbagai tantangan di dunia pendidikan, guru kadang-kadang mengalami kesulitan untuk menciptakan lingkungan yang merangsang dan menggairahkan minat siswa. Tantangan pertama adalah kesulitan dalam menemukan metode pengajaran yang sesuai dengan gaya belajar dan minat siswa. Kurangnya variasi dalam penyampaian materi dan penggunaan metode yang monoton dapat membuat siswa kehilangan minat dan motivasi untuk aktif berpartisipasi dalam pembelajaran.

Selain itu, faktor teknologi juga dapat menjadi penghambat. Dalam era di mana teknologi mendominasi berbagai aspek kehidupan, guru perlu memiliki keterampilan untuk mengintegrasikan alat-alat teknologi ke dalam proses pembelajaran. Tidak semua guru mungkin merasa nyaman atau memiliki akses yang memadai terhadap teknologi, sehingga hal ini dapat menghambat upaya mereka dalam menciptakan pengalaman pembelajaran yang menarik dan relevan bagi siswa.

Permasalahan lain yang muncul adalah kurangnya interaksi antara guru dan siswa di luar kelas. Dalam mengatasi kurangnya keterlibatan siswa, hubungan personal antara guru dan siswa dapat memainkan peran penting. Namun, beberapa guru mungkin mengalami kesulitan dalam membangun hubungan yang kuat dan mendukung dengan setiap siswa, terutama dalam kelas yang besar.

Ini dapat menyulitkan guru untuk memahami kebutuhan dan minat siswa secara individu, sehingga merumitkan usaha untuk membuat pembelajaran lebih personal dan relevan bagi setiap siswa.⁹

Untuk mengatasi permasalahan ini, guru perlu mengadopsi pendekatan yang beragam dalam pengajaran. Mengidentifikasi gaya belajar siswa dan memanfaatkan berbagai metode pembelajaran, seperti penggunaan teknologi, proyek kolaboratif, atau diskusi kelompok, dapat membantu meningkatkan keterlibatan siswa. Pelatihan dan dukungan dari pihak sekolah dalam hal penggunaan teknologi juga perlu diperhatikan. Selain itu, membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan siswa dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, mendengarkan, dan memberikan dukungan emosional. Dengan upaya bersama dan pemahaman mendalam terhadap siswa, guru dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang memotivasi dan melibatkan setiap siswa secara aktif.

Kompetensi pedagogik guru memiliki kontribusi sangat penting terhadap peningkatan mutu pendidikan. Disebabkan pendidik merupakan orang yang dengan sengaja bertujuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya kompetensi pedagogik guru

⁹ Irene Priskila Sareong and Tri Supartini, 'Hubungan Komunikasi Interpersonal Guru Dan Siswa Terhadap Keaktifan Belajar Siswa Di SMA Kristen Pelita Kasih Makassar', *Jurnal Ilmu Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen*, 2020 <<https://doi.org/10.25278/jitpk.v1i1.466>>.

dan terdapat hubungan yang signifikansi antara kompetensi pedagogik guru dengan prestasi belajar siswa. Jadi pendidik bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan peserta didik, baik spiritual, intelektual, moral, maupun kebutuhan fisik peserta didik.¹⁰

Pemenuhan semua kebutuhan siswa baik dalam dimensi fisik dan psikis tersebut baru dapat direalisasikan apabila guru memiliki kapasitas, integritas dan professional dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam kompetensi pedagogik. Pengembangan dan peningkatan kompetensi pedagogik guru tidak dapat berlangsung begitu saja, namun ia perlu proses secara sistematis dan kontinyue, serta mendapat dukungan dari berbagai pihak, terutama kepala madrasah sebagai atasan langsung yang berprofesi sebagai supervisi bagi guru.

Kebijakan seorang pemimpin pada lembaga-lembaga pendidikan sering kali menjadi pusat perhatian oleh ahli-ahli pendidikan, baik di bidang ilmu pengetahuan maupun di bidang ilmu lainnya. Dalam hal ini khususnya yang berkaitan dengan kebijakan kepala madrasah sebagaimana seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap eksistensi atau keberadaannya sebuah lembaga pendidikan. Yang merupakan suatu unsur penting yang harus ada dalam proses pendidikan itu adalah sosok seorang guru (pendidik), kerana guru mempunyai tanggung jawab yang besar untuk mengantarkan peserta didik menuju tujuan pendidikan yang

¹⁰ Samsil Nizal, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat press, 2002).

diinginkannya.¹¹ Oleh karenanya guru yang menjadi anggotanya sangat membutuhkan motivasi dan dorongan dari pimpinannya sehingga dari setiap kebijakan atau tindakan yang diambil oleh pemimpin mempunyai dampak yang positif dan negatif bagi bawahannya.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi kepada anggotanya sehingga dalam melaksanakan tugas, guru akan rajin dan bisa dalam bekerja sehingga akan mampu memberikan hasil yang baik. Kunci keberhasilan dalam suatu pendidikan di madrasah pada dasarnya bergantung pada kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru didalam melaksanakan suatu kepemimpinan pendidikan dan cara bertindak.¹²

Kepala madrasah memiliki kebijakan yang berbeda dalam mewujudkan pemberdayaan dan mengembangkan program-program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan workshop internal di dalam madrasah, mengadakan pelatihan di luar madrasah melalui pelatihan dan melalui kagiatan-kegiatan *workshop* lainnya di jajaran Kementrian Agama maupun di jajaran Dinas Pendidikan. Oleh karena itu, keberhasilan yang dicapai guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik serta dalam menanggulangi kesulitan-

¹¹ Samsil Nizal.

¹² Renny Mayasari, '*Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional* , (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), Hal.187 661'

kesulitan dalam pembelajaran tidak terlepas dari peranan kepala madrasah seorang pemimpin dalam proses pendidikannya. Kepala madrasah merupakan seorang pimpinan pada suatu lembaga yang dipimpinya, jadi maju dan berkembangnya suatu lembaga tersebut merupakan tugas dan tanggung jawabnya.¹³

Demikian pula, keberhasilan itu tentu saja tidak terlepas dari keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah. kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru merupakan salah satu cara kepala madrasah untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh para pengajar yang dipengaruhinya, tidak hanya sekedar ilmu tapi juga keterampilan yang diperoleh selama proses belajar mengajar.¹⁴

Sebagaimana kebijakan yang digunakan kepala madrasah di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati, maka diperlukan adanya kebijakan kepala madrasah yang jelas. Terlihat bahwa tuntutan akan pentingnya kebijakan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru didasarkan pada kompetensi, status, tugas, dan fungsi kepala madrasah (*principle planning*).¹⁵

Melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, seorang guru dituntut agar memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan

¹³ Saaduddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah Efektif*, Jamberita.Com, 2020.

¹⁴ Renny Mayasari, ‘Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional , (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), Hal.187 661’, *Jurnal Pendidikan Dan Keislaman*, 2022.

¹⁵ Ediyanto, Sunandar, and Fitrasari, 1.

tertentu yang disebut standar kompetensi. Standar kompetensi guru ialah suatu kelayakan kriteria atau ukuran yang sudah ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan bidang pendidikan guru tersebut.¹⁶ Hal ini yang menjadi permasalahan dasar di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati.

Kepala madrasah yang memiliki kebijakan dan wewenang terhadap madrasah dengan memberikan *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kompetensi guru termasuk kompetensi pedagogik, agar terciptanya kondusifitas dan terarah dalam melaksanakan tugas dengan baik dan maksimal. Akan tetapi, hal tersebut belum diimplementasikan oleh kepala Madrasah Aliyah Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati. Dari permasalahan di atas maka peneliti ingin melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana bentuk dan

¹⁶ Hary K. Wong and Rosemary T. Wong, *The First Day of School: Menjadi Guru Efektif*, *Journal of Chemical Information and Modeling*, 2009, LIII.

hasil implementasi kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati?"

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati.

Adapun manfaat penelitian dari skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Sekolah, penelitian ini dapat memberikan sebuah ide atau gagasan dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru.
2. Bagi Kepala Sekolah, penelitian ini sebagai bahan informasi dalam menyelesaikan permasalahan mengenai kompetensi guru dalam mengajar di sekolah.
3. Bagi Guru, penelitian ini dapat memberikan masukan untuk menambah wawasan yang berkaitan dengan kompetensi pedagogik yang harus dimiliki oleh seorang guru.
4. Bagi masyarakat, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang kebijakan kepala madrasah dan kompetensi guru.
5. Bagi peneliti lainnya, penelitian ini sebagai informasi baru yang berguna untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme dalam mengenai kompetensi pedagogik.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kebijakan

Dalam konteks pendidikan dan sekolah, seringkali istilah "kebijakan" digunakan secara sempit untuk merujuk pada langkah-langkah formal yang diikuti dalam situasi tertentu. Kebijakan sering kali diartikan sebagai suatu rencana atau program, bahkan seringkali tidak dibedakan antara proses pembuatan kebijakan dengan pengambilan keputusan.¹⁷ Kebijakan dianggap sebagai suatu posisi atau pendirian yang dikembangkan untuk menanggapi suatu masalah atau isu konflik dalam rangka pencapaian tujuan tertentu, biasanya dibedakan dari konsep-konsep yang saling terkait. Setiap kebijakan atau yang berkaitan dengan pendidikan di suatu sekolah akhirnya berpulang pada makhluk yang namanya guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah sesuai dengan Kepmen Diknas No. 20/U/2003 Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Kebijakan dapat diartikan sebagai adaptasi dari kata "wisdom," merujuk pada suatu ketetapan dari pihak pimpinan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku, diterapkan pada

¹⁷ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.94.

individu atau kelompok yang mungkin tidak dapat mematuhi norma-norma umum.¹⁸ Kebijakan juga dapat dijelaskan sebagai suatu bentuk kebijaksanaan yang diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan atau masyarakatnya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kebijakan didefinisikan sebagai kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, serta rangkaian konsep dan asas yang menjadi dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak oleh pemerintah, organisasi, dan sebagainya dalam manajemen untuk mencapai cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai pedoman dalam mencapai sasaran.¹⁹ Pendapat lain dari Anderson (1997) menyatakan bahwa kebijakan merupakan bagian dari perencanaan yang mempersiapkan serangkaian keputusan terkait dengan dana, tenaga, dan waktu untuk mencapai tujuan.²⁰

Istilah lain yang sering dianggap setara dengan "kebijakan" adalah "kebijaksanaan." Sering terjadi perdebatan terkait perbedaan antara kedua istilah ini, karena keduanya belum sepenuhnya diadopsi dalam bahasa Indonesia dan penggunaannya belum disepakati secara umum. Namun, untuk sementara waktu, banyak ahli menggunakan istilah "policy" diterjemahkan sebagai

¹⁸ Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia Proses, Produk & Masa Depan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 17.

¹⁹ Departemen Pendidikan dan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), .h. 149.

²⁰ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h 97.

"kebijaksanaan," dan kata "wisdom" diterjemahkan sebagai "kebijakan."

Dengan mengacu pada pemahaman dan pandangan di atas, implikasi dari konsep kebijakan dapat disimpulkan dan dihubungkan dengan dua aspek utama. Pertama, terkait dengan sekelompok masalah yang memiliki karakteristik khusus. Kedua, berkaitan dengan dampak dari karakteristik proses pembuatan kebijakan itu sendiri. Dari perspektif pendidikan, implikasi kebijakan pendidikan nasional mencakup upaya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan bangsa melalui pengembangan kebudayaan nasional melalui sektor pendidikan.

Pemerintah, melalui Menteri Pendidikan, Gubernur, dan Bupati/Walikota sebagai kepala pemerintahan, memiliki peran dalam mengatur sistem pelayanan di satuan pendidikan. Hal ini mencakup kebijakan terkait penentuan anggaran pendidikan, ketenagaan, standarisasi kurikulum, kelembagaan satuan pendidikan, kalender akademik, dan aspek lainnya. Di tingkat satuan pendidikan, Kepala Sekolah berperan sebagai pemimpin yang mengatur operasional sekolah secara internal. Kepala Sekolah mengambil keputusan terkait pendidikan dan pengajaran, manajemen sekolah, kesiswaan, dan sebagainya, termasuk di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang.

Peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, seperti sekolah, membutuhkan kebijaksanaan dalam

bentuk kearifan. Kebijaksanaan ini dapat mencakup pengecualian terhadap aturan umum yang mungkin tidak dapat atau tidak mungkin dipenuhi oleh sekelompok orang. Sebagai contoh, dalam kebijakan pendidikan yang menetapkan pembayaran SPP sebesar Rp.150.000 per semester, siswa yang menghadapi kesulitan finansial dapat mengajukan keringanan kepada Kepala Sekolah. Kepala Sekolah dapat memberikan keringanan berdasarkan pertimbangan kearifan, seperti dalam kasus siswa Fulan yang tidak mampu membayar jumlah tersebut. Keputusan Kepala Sekolah untuk memberikan keringanan kepada siswa tertentu yang mengajukan permohonan disebut sebagai kebijakan atau kearifan.

Kebijakan tidak hanya mengatur sistem operasional secara internal, melainkan juga melibatkan pengaturan yang berkaitan dengan fungsi definitif di antara sistem tersebut. Oleh karena itu, dari berbagai pandangan, dapat disimpulkan bahwa istilah "kebijakan" (wisdom) mencakup kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, kearifan, rangkaian konsep, dan asas yang menjadi kerangka utama dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Ini didasarkan pada ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang diterapkan pada seseorang karena adanya alasan yang dapat diterima, seperti untuk tidak menerapkan aturan yang berlaku karena alasan yang kuat.

Dalam upaya melaksanakan dan menetapkan kebijakan pendidikan di sebuah sekolah, diperlukan penggunaan berbagai

model kebijakan pendidikan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara optimal. Beberapa pendekatan yang diperlukan dalam penetapan kebijakan pendidikan di sekolah antara lain: Adapun model pendekatan yang diperlukan dalam menetapkan suatu kebijakan pendidikan di sekolah antara lain:

a. Model Deskriptif

Model pendekatan deskriptif merujuk pada suatu prosedur atau metode yang digunakan dalam penelitian ilmiah, baik itu di bidang ilmu pengetahuan murni maupun terapan, untuk menjelaskan gejala yang terjadi dalam masyarakat.²¹ Menurut Cohn (1981), model deskriptif dapat diartikan sebagai pendekatan positif yang bertujuan menyajikan suatu "State of the art" atau keadaan sesuatu gejala yang sedang diteliti, sebagaimana yang perlu diketahui oleh para pengguna.²²

Menguraikan kebenaran mengenai suatu gejala bukanlah hal yang mudah karena gejala yang terjadi dalam masyarakat atau sekolah cenderung dapat diinterpretasikan secara subjektif dan sangat tergantung pada perspektif individu yang sedang menganalisis gejala tersebut. Oleh karena itu, tujuan dari model pendekatan deskriptif ini adalah untuk menyajikan interpretasi yang tepat secara ilmiah terkait gejala kemasyarakatan

²¹ Ace Suryadi , H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Jakarta: 1994), hlm. 46.

²² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm.104.

(sekolah) guna mencapai kesepakatan umum mengenai permasalahan yang sedang diperhatikan.

Interpretasi ilmiah mengenai gejala kemasyarakatan (sekolah) dalam konteks model deskriptif melibatkan penjelasan yang objektif mengenai hasil dari suatu upaya atau program. Model ini menyajikan informasi yang diperlukan sebagai dasar pengambilan keputusan, seperti meramalkan kinerja guru di MA Ihyaul Ulum yang nantinya dapat digunakan sebagai laporan oleh kepala sekolah. Pada tingkat satuan pendidikan, kepala sekolah bersama dengan guru dan komite sekolah merancang strategi perolehan mutu yang rasional dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di sekolah, serta menyajikan informasi sejelas mungkin. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model pendekatan deskriptif merupakan pendekatan positif yang diimplementasikan dalam usaha ilmiah untuk menyajikan keadaan sebenarnya dari suatu gejala yang sedang diteliti, yang kemudian perlu diketahui oleh para pemangku kepentingan.

b. Model Normatif

Menetapkan dan membuat keputusan atau kebijakan dengan menggunakan pendekatan model normatif dimulai dengan mengidentifikasi tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pemimpin yang efektif, dan kemudian memberikan pedoman mengenai cara seorang pemimpin harus mengambil

keputusan.²³ Pendekatan model normatif dalam menganalisis dan menetapkan kebijakan bertujuan untuk membantu para pengambil kebijakan/keputusan dengan memberikan panduan hasil pemikiran, sehingga mereka dapat menyelesaikan suatu masalah kebijakan. Informasi yang bersifat normatif atau perspektif ini umumnya berupa alternatif kebijakan sebagai hasil dari analisis data. Jenis informasi ini dihasilkan melalui metodologi yang sepenuhnya rasional yang sesuai dengan baik argumen teoritis maupun data dan informasi.

Proses pengambilan kebijakan/keputusan harus mengikuti langkah-langkah tertentu dengan merespon pertanyaan-pertanyaan yang melibatkan faktor-faktor berikut:

- 1) Apakah terdapat persyaratan kualitas, seperti keharusan keputusan lebih rasional daripada yang lain?
- 2) Apakah pengambil keputusan memiliki informasi yang cukup?
- 3) Apakah masalah yang dihadapi memiliki struktur tertentu?
- 4) Sejauh mana penerimaan keputusan oleh bawahan menjadi faktor penting dalam proses pengambilan keputusan?
- 5) Apakah keputusan diambil sendiri oleh pimpinan, dan sejauh mana keyakinannya bahwa keputusan tersebut akan diterima oleh bawahan?

²³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm.104.

6) Apakah bawahan merasa memiliki tujuan yang akan dicapai melalui pemecahan masalah tersebut?²⁴

Tujuan dari pendekatan ini adalah membantu memudahkan para pengguna dalam menentukan atau memilih salah satu dari beberapa opsi cara atau prosedur yang paling efisien untuk menangani atau memecahkan suatu masalah. Pendekatan model normatif yang digunakan dalam analisis kebijakan bertujuan untuk membantu menentukan tingkat kapasitas pelayanan yang optimal. Model normatif tidak hanya memungkinkan analis atau pengambil kebijakan untuk memperkirakan nilai masa lalu, masa kini, dan masa datang.

Namun, pendekatan ini juga dimaksudkan untuk mendukung para pengambil keputusan/kebijakan (seperti Menteri, Gubernur, Bupati/Walikota, dan Kepala Sekolah) dalam memberikan ide hasil pemikiran sehingga mereka dapat menyelesaikan masalah kebijakan.²⁵ Pendekatan normatif menekankan pada rekomendasi serangkaian tindakan masa depan yang dapat menangani masalah-masalah pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat di semua tingkat dan jenis pendidikan.

c. Model Verbal

²⁴ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepeimpinan Pendidikan Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta: 2008), h. 168

²⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm.105.

Model verbal dalam konteks kebijakan diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukan menggunakan bahasa logika simbolis dan matematika seperti pada masalah substantif. Para pengambil kebijakan atau analis yang menggunakan model ini bergantung pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan memberikan rekomendasi. Penilaian nalar ini yang kemudian menghasilkan argumen kebijakan, tidak didasarkan pada nilai-nilai angka pasti. Meskipun model verbal memiliki keuntungan dalam kemudahan komunikasi dan biaya yang lebih rendah, namun memiliki keterbatasan.²⁶ Salah satu keterbatasannya adalah sifat implisit atau tersembunyi, sehingga sulit dipahami dan sulit untuk secara kritis mengevaluasi argumen-argumen tersebut sebagai satu kesatuan karena tidak disokong oleh informasi atau fakta yang mendasarinya

d. Model Simbolis

Dalam menetapkan dan melaksanakan kebijakan dengan menggunakan pendekatan model simbolis, hal ini mengimplikasikan penggunaan simbol-simbol matematis untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel kunci yang dianggap mencirikan suatu masalah tertentu. Prediksi atau solusi optimal dari suatu masalah kebijakan diperoleh melalui

²⁶ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm.105

model-model simbolis dengan memanfaatkan metode-metode matematika, statistik, dan logika.²⁷

Model simbolis dapat meningkatkan kualitas keputusan kebijakan, asalkan premis-premis yang menjadi dasar pembentukan model tersebut disusun dengan jelas dan secara eksplisit. Walaupun model simbolis ini cenderung sulit untuk dikomunikasikan kepada orang awam, termasuk para pembuat kebijakan, bahkan di antara para ahli sering terjadi kesalahpahaman terkait elemen-elemen dasar dari model simbolis tersebut. Kendala praktis dari model simbolis adalah hasilnya seringkali sulit untuk diinterpretasikan, bahkan di kalangan spesialis, karena asumsi-asumsinya tidak diungkapkan dengan memadai.

Oleh karena itu, penentuan kebijakan berdasarkan angka-angka kuantitatif (simbolis) saja tidak mencukupi untuk melakukan prediksi, sehingga diperlukan fakta-fakta atau data kualitatif yang nyata sebagai pertimbangan dalam merumuskan prediksi dan menentukan kebijakan.

e. Model Prosedural

Model prosedural memvisualisasikan hubungan yang dinamis antara variabel-variabel yang dianggap sebagai ciri suatu masalah kebijakan. Prediksi dan solusi optimal diperoleh melalui simulasi dan pemeriksaan sekelompok hubungan yang

²⁷ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm.105

mungkin terjadi. Model prosedural menciptakan simulasi hubungan antara variabel-variabel kebijakan dan hasil yang diinginkan.²⁸ Berbeda dengan model simbolis yang menetapkan hubungan antara variabel kebijakan dan hasil, model prosedural dapat diungkapkan dalam bahasa yang tidak teknis sehingga mudah dipahami, memfasilitasi komunikasi antara orang awam. Meskipun bersifat kreatif, model ini memiliki biaya yang relatif tinggi dibandingkan dengan pendekatan verbal dan simbolis.

f. Model Sebagai Pengganti dan Perspektif

Pendekatan model perspektif merupakan usaha ilmu pengetahuan untuk menyediakan norma, kaidah, atau panduan yang dapat digunakan oleh pengguna untuk menyelesaikan suatu masalah, khususnya dalam konteks masalah kebijakan. Model perspektif juga seringkali berbentuk alternatif kebijakan sebagai hasil dari analisis data.²⁹

Sementara itu, model pengganti diasumsikan sebagai pengganti masalah-masalah substantif. Penggantian ini berasal dari asumsi bahwa masalah formal secara sah merepresentasikan masalah substantif. Sebaliknya, model perspektif didasarkan pada asumsi bahwa masalah formal tidak dapat sepenuhnya mewakili dengan sah masalah substantif.

²⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm.105

²⁹ Ace Suryadi , H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, hlmn. 47.

Penting untuk diingat bahwa pemecahan masalah pendidikan harus dilakukan dengan akurat, karena jika tidak, dapat mengakibatkan kerugian baik dari segi waktu, materi, maupun deviasi dari tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks kebijakan atau kebijaksanaan pendidikan, tidak terlalu berbeda dengan kebijaksanaan pemerintah di bidang pendidikan. Carter V. Good memberikan definisi kebijaksanaan pendidikan yang dikutip oleh Ali Imron, yang menyatakan, "Kebijaksanaan pendidikan adalah pertimbangan, berasal dari suatu sistem nilai dan penilaian terhadap faktor-faktor situasional, beroperasi dalam pendidikan yang terlembaga sebagai suatu rencana umum untuk membimbing keputusan mengenai cara mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan."³⁰

Dengan kata lain, kebijaksanaan pendidikan merupakan suatu proses di mana pertimbangan-pertimbangan tersebut harus diambil dalam konteks pelaksanaan pendidikan yang terlembaga. Dalam proses ini, terdapat dua faktor utama, yaitu sistem nilai yang berlaku dan faktor-faktor situasional. Kedua faktor ini menjadi kunci dalam mencapai tujuan pendidikan ketika dirumuskan sebagai perencanaan umum yang menjadi

³⁰ Carter V. Good, *Educational Dictionary*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1959) h., Lihat juga Ali Imron, *op.cit.* hlm. 18.

pedoman dalam pengambilan kebijakan/keputusan pendidikan, termasuk keputusan kepala sekolah.

2. Kepala Madrasah

a. Hakikat Kepala Madrasah

Kepala sekolah atau kepala madrasah dapat disederhanakan sebagai 'seorang guru yang berperan sebagai tenaga fungsional dan diberi tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah tempat proses pembelajaran berlangsung, di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.' Dalam definisi tersebut, kata "memimpin" mencakup makna yang luas, menunjukkan kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya di sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah perlu memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Kepala sekolah juga diharapkan memiliki tingkat perhatian yang tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kinerja guru di sekolah, yang harus tercermin dalam kemauan dan kemampuannya untuk mengembangkan diri dan sekolah secara maksimal melalui kebijakan yang diterapkan kepada mitra kerjanya, yaitu guru.

Sekolah, sebagai sebuah entitas organisasi yang kompleks dan unik, mengharuskan kepala sekolah untuk berperan dalam berbagai peran yang mencakup aspek formal,

manajerial, kepemimpinan, pendidikan, dan pelayanan. Kepala sekolah tidak hanya dianggap sebagai pejabat formal, melainkan juga sebagai manajer, pemimpin, pendidik, dan staf. Untuk memahami lebih mendalam tugas dan fungsi kepala sekolah, perlu dianalisis dua kata kunci utama, yaitu "Kepala" yang dapat diartikan sebagai "Ketua" atau "Pemimpin" dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan "Sekolah" merujuk pada lembaga yang berfungsi sebagai tempat penerimaan dan penyampaian pelajaran.³¹

Secara sederhana, kepala sekolah dapat diartikan sebagai 'seorang tenaga fungsional guru yang ditugaskan untuk memimpin suatu sekolah tempat proses pembelajaran berlangsung, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran'.³² Dalam rumusan tersebut, kata "memimpin" memiliki makna yang luas, menunjukkan kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada di sekolah agar dapat dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah diharapkan memiliki potensi yang dapat dikembangkan

³¹ Departemen Pendidikan dan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, hlm. 420 dan 796.

³² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada,1999), hlm.

secara optimal. Kepala sekolah juga diwajibkan untuk memberikan perhatian yang tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kinerja guru di sekolah, yang harus tercermin dalam kemauan dan kemampuannya untuk mengembangkan diri dan sekolah secara optimal melalui kebijakan yang diterapkan kepada mitra kerjanya, yaitu guru.

Kepemimpinan memegang peran penting dalam sebuah organisasi, dan kualitas organisasi seringkali sangat tergantung pada kepemimpinan yang ada. Faktor yang sangat vital dalam kepemimpinan adalah karakteristik individu yang menjalankan peran pemimpin, sehingga setiap kegagalan kepemimpinan dapat dihubungkan dengan kegagalan pada karakter individu tersebut. Kunci agar kepala sekolah dan tenaga kependidikan dapat bertahan dan merasakan kepuasan dalam menghadapi perubahan paradigma baru dalam manajemen pendidikan adalah dengan memahami posisi dan dinamika yang sedang terjadi. Selain itu, mereka perlu siap untuk menjadi bagian dari lingkungan baru yang berbeda, seperti pergeseran dari pendekatan sentralistik saat ini menuju desentralisasi ke tingkat sekolah, yang dikenal sebagai manajemen berbasis sekolah (MBS).³³

Agar kepala sekolah dapat naik ke tingkat kepemimpinan yang lebih tinggi, diperlukan empat unsur utama, yaitu: 1).

³³ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 67

Kepala sekolah perlu memiliki visi yang baik dan terbuka agar dapat menerima ide-ide baru, bahkan jika bertentangan dengan keyakinannya. 2). Unsur keberanian sangat penting; kepala sekolah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki tingkat keberanian yang tinggi dan bersedia mengambil risiko. 3). Kemampuan untuk bekerja dalam konteks yang realistis, di mana kepala sekolah harus dapat membedakan antara opini dan fakta. 4). Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin sejati, bukan hanya pemimpin secara formal. Ini melibatkan kepedulian dan sensitivitas tinggi serta penekanan pada nilai-nilai luhur, cinta, kasih sayang, dan integritas, dengan komitmen yang kuat dalam kepemimpinan untuk membangun kepercayaan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kepala sekolah sebaiknya diarahkan kepada pembentukan kepala sekolah yang efektif. Langkah awalnya adalah pengembangan standar kompetensi kepala sekolah yang berbasis pada tugas pokok dan fungsinya.

Untuk menjamin kualitas pelayanan dan manajemen pendidikan, pengembangan standar kompetensi kepala sekolah mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Semua kompetensi dan indikatornya merupakan kebutuhan esensial bagi kepala sekolah. Kompetensi kepala sekolah merujuk pada seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar

yang tercermin dalam pola pikir dan tindakan konsisten kepala sekolah. Hal ini memungkinkan kepala sekolah menjadi kompeten atau memiliki kemampuan untuk membuat keputusan terkait penyediaan, pemanfaatan, dan peningkatan potensi sumber daya guna meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Standar kompetensi kepala sekolah, sebagaimana yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, dapat ditemukan dalam tabel berikut:

Tabel 2. 1
Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia
Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala
Sekolah/Madrasah.

No.	Aspek Kompetensi	Deskriptif kinerja
1	Kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> • Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladanakhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. • Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.

		<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri. • Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. • Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/Madrasah. • Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. • Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan • Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal. • Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif • Meciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan

		<p>inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal. • Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. • Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah. • Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. • Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. • Mengelola keuangan
--	--	---

		<p>sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. • Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah • Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. • Memamfaatkan kemajuan tehnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah • Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaa program
--	--	--

		kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3	Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah • Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah. • Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. • Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah. • Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	<ul style="list-style-type: none"> • Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka

		<p>peningkatan profesionalisme guru.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat. • Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
5	Sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah • Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan • Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Standar kompetensi kepala sekolah yang tercantum dalam tabel di atas belum mencakup semua aspek yang diperlukan untuk memastikan kesuksesan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penambahan kompetensi lain yang relevan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah. Mengingat peran

strategis kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan, terutama dalam memanfaatkan potensi guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, kehadiran seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial tinggi, integritas profesional, dan partisipatif dalam pengambilan keputusan/kebijakan di sekolah menjadi sangat krusial. Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan tersebut dalam rangka menerapkan manajemen sistem berbasis sekolah.

Selain itu, langkah penting yang harus diambil oleh kepala sekolah adalah memperkuat visi sekolah dengan melakukan sosialisasi, komunikasi, revitalisasi, dan pengembangan visi tersebut agar memiliki makna dan relevansi yang tinggi bagi kehidupan sekolah.

b. Kedudukan, Tugas, dan Peran kepala sekolah

Pada dasarnya, segala sesuatu yang ada di permukaan bumi memerlukan pengaturan agar dapat berjalan dengan lancar dan terorganisir. Pengaturan ini bertujuan untuk menciptakan kelancaran dan keteraturan dalam kegiatan atau organisasi. Hal ini juga berlaku dalam konteks lembaga pendidikan atau sekolah, di mana kepala sekolah menjadi figur yang bertanggung jawab untuk melakukan pengaturan tersebut. Bayangkan jika suatu lembaga pendidikan, seperti sekolah, tidak memiliki kepala sekolah, maka kemungkinan besar sekolah tersebut akan mengalami kekacauan dan

ketidakteraturan dalam berbagai kegiatannya. Oleh karena itu, pemimpin secara umum, dan kepala sekolah secara khusus, merupakan faktor kunci yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah. Hal ini mencakup pengaturan program sekolah, manajemen waktu, kondisi tenaga kependidikan, dan aspek lainnya.

Terkait dengan posisi, tugas, dan peran kepala sekolah, aspek tersebut memiliki signifikansi yang sangat penting dan menjadi faktor kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah. Oleh karena itu, berikut ini akan dijelaskan secara ringkas terkait hal tersebut:

1) Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Kepala sekolah merupakan jabatan kepemimpinan yang tidak dapat diisi secara sembarangan, melainkan harus memenuhi persyaratan tertentu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Proses pengangkatan kepala sekolah dilakukan melalui suatu prosedur yang mengikuti peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, kepala sekolah pada dasarnya adalah pejabat formal, karena penunjukannya melibatkan proses dan aturan yang diatur sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam kerangka sistem jabatan, kepala sekolah memiliki peran sebagai pejabat atau pemimpin formal yang harus melalui tahapan mulai dari pengangkatan, pembinaan,

hingga menjalankan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.³⁴

Sebagai pejabat formal, penunjukan seorang kepala sekolah harus mematuhi prosedur dan peraturan yang berlaku. Proses penunjukan ini mencakup petunjuk mengenai asal usul calon kepala sekolah dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tersebut. Calon kepala sekolah yang telah dipilih sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang ditetapkan oleh instansi yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah akan diberikan surat keputusan yang mengesahkan penunjukan tersebut sebagai pejabat kepala sekolah secara sah dan resmi secara formal.

Selama menjabat sebagai kepala sekolah dalam kapasitas pejabat formal, kepala sekolah mendapatkan berbagai fasilitas dan dukungan, termasuk gaji dan penghasilan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, peningkatan kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, kesempatan untuk pengembangan diri, serta pemberian penghargaan atau peringatan dari atasan jika sikap dan perilakunya dianggap memengaruhi tugas dan tanggung

³⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 83

jawabnya sebagai kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga dapat mengalami mutasi atau pembebasan dari jabatannya karena alasan-alasan tertentu.³⁵ Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pejabat formal melibatkan hubungan yang baik dengan atasan, rekan kepala sekolah, lingkungan sekitar, dan bawahan, dengan menciptakan hubungan yang positif dengan guru, staf, dan siswa sebagai inti dari kepemimpinan yang dijunjung tinggi.

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam pelaksanaan peran dan tanggung jawabnya, kepala sekolah sebagai manajer perlu merancang strategi yang tepat untuk memanfaatkan potensi tenaga kependidikan melalui kerjasama dan keterlibatan aktif mereka. Kepala sekolah juga harus memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme mereka, serta mendorong partisipasi semua tenaga kependidikan dalam kegiatan yang mendukung program sekolah. Jabatan kepala sekolah bukan hanya sebagai manajer dengan segala atributnya, tetapi sebagai pemimpin yang memiliki fungsi yang setara dengan manajer lainnya. Fungsinya mencakup upaya untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya

³⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 83

secara produktif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk unit kerjanya.

Sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan kelancaran sistem kerja dan ketersediaan sumber daya yang memadai dan berkualitas guna mencapai hasil yang diinginkan. Fungsi manajerial kepala sekolah melibatkan tahapan-tahapan sesuai dengan konsep manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, koordinasi, serta pemantauan atau pengawasan.

a) Perencanaan

Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, termasuk peran kepala sekolah, melibatkan pengembangan strategi dan penyusunan sumber daya manusia (SDM) secara komprehensif untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia menjadi langkah awal dalam pelaksanaan fungsi manajemen, karena melalui perencanaan ini, semua fungsi SDM dapat diimplementasikan dengan efektif dan efisien. Kepala sekolah bertanggung jawab merencanakan kegiatan-kegiatan sekolah, yang kemudian menghasilkan rencana

tahunan sekolah untuk diterapkan pada tahun ajaran berikutnya.³⁶

Dalam perencanaan ini, kepala sekolah harus memiliki beberapa kompetensi, termasuk merencanakan organisasi bahan pengajaran, pengelolaan kegiatan pembelajaran, manajemen kelas, penggunaan media dan sumber pengajaran, serta penilaian prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran. Proses perencanaan ini harus dilaksanakan secara kolaboratif atau melibatkan kerjasama semua personel sekolah, termasuk kepala sekolah, dewan pendidik (guru), konselor (BP/BK), komite sekolah, dan pihak-pihak terkait lainnya dalam semua tahap perencanaan program sekolah.³⁷

b) Organisasi

Organisasi merupakan fungsi yang harus diemban oleh setiap kepala sekolah, baik pada tingkat, jenis kegiatan, maupun bentuk organisasi yang besar ataupun kecil. Kegiatan organisasi dilakukan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip pengorganisasian, yang merupakan

³⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung Alfabeta, 2009),h. 234.

³⁷ Bahruddin Harahap, *Supervisi Pendidikan yang dilaksanakan oleh Guru, Kepala sekolah dan Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Pustaka Press, 1998),h. 39

pembagian tugas kepada individu yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Salah satu prinsip pengorganisasian adalah pembagian tugas ke dalam berbagai unsur organisasi. Pengorganisasian yang efektif melibatkan pembagian tugas secara menyeluruh dan penstrukturan tugas-tugas ke dalam sub-sub unit kerja atau komponen-komponen organisasi.³⁸

Sebagai pemimpin dalam sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab menjalankan kegiatan organisasi sekolah untuk memastikan bahwa tujuan sekolah dapat tercapai dengan lancar. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu melakukan pembagian tugas yang jelas bagi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya sehingga program-program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tugas dalam pengorganisasian.

c) Pengkoordinasian

Pengkoordinasian dalam konteks organisasi pendidikan di sekolah merujuk pada upaya untuk menyatukan serangkaian aktivitas penyelenggaraan pendidikan. Ini melibatkan penghubungan, penyatuan, dan penyesuaian orang-orang dan pekerjaan agar

³⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm 62.

semuanya berjalan dengan tertib menuju pencapaian maksud yang telah ditetapkan.³⁹ Kepala sekolah, sebagai koordinator, berupaya dengan keras untuk mengarahkan perhatiannya pada cara-cara kerjasama anggota-anggotanya. Hal ini melibatkan pemantauan cara-cara pelaksanaan teknis pembelajaran yang efektif oleh para guru, konselor, dan pegawai, yang harus sesuai dengan tujuan sekolah dan tidak menyimpang dari pola dan rencana yang telah ditetapkan.

d) Pengawasan.

Pengawasan merujuk pada tindakan atau kegiatan yang bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk, atau ketentuan lain yang telah ditetapkan. Semua langkah dalam kegiatan tersebut menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin, sehingga posisinya sebagai seorang pemimpin dapat terjaga dengan baik dan teratur.⁴⁰ Melalui pengawasan yang efektif, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan lebih baik. Kegiatan pengawasan yang sesuai dengan prinsip perencanaan dan melibatkan data

³⁹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm 62

⁴⁰ H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 81

riil kegiatan menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa program dan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

3) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi semua sumber daya manusia agar dapat menjalankan tugas-tugasnya yang esensial. Kepala sekolah yang bertanggung jawab dalam mengelola sekolah harus dapat menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal demi mencapai tujuan.⁴¹ Integritas kepemimpinan kepala sekolah tercermin dalam kegiatan pemeriksaan seluruh ruangan sekolah beserta kelengkapannya.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin melibatkan perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijakan sekolah, termasuk pengaturan tata kerja sekolah seperti pembagian tugas dan pelaksanaan kegiatan. Dalam kapasitas kepemimpinan, sesuai dengan J.M. Juran, kepala sekolah diharapkan mampu berperan sebagai:

- a) Administrator, yang menjalankan tugas-tugas administrasi.

⁴¹ Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 88

- b) Manajer, yang melaksanakan tugas-tugas manajerial.
- c) Motivator, yang memberikan motivasi kepada komunitas sekolah.
- d) Negosiator, yang melakukan kegiatan yang bersifat kontraktual.
- e) Figuritas, yang menjadi contoh keteladanan bagi komunitas internal maupun eksternal.
- f) Komunikator, yang berfungsi sebagai juru bicara.
- g) Wakil lembaga, yang mewakili lembaga dalam hubungan eksternal.⁴²

Dari pernyataan di atas dapat diartikan bahwa kepala sekolah perlu memiliki keterampilan yang memadai dalam bidang kepemimpinan dan keterampilan untuk menjalankan tugas-tugas, baik yang bersifat instruksional maupun non-instruksional di sekolah. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin, sebagaimana dijelaskan oleh Gross dalam buku Burhanuddin, antara lain mencakup:

- a) Menetapkan tujuan,
- b) Menjelaskan,
- c) Melaksanakan,
- d) Memilih cara yang tepat,
- e) Memberikan dan mengkoordinasikan tugas,

⁴² J. M. Juran, *Kepemimpinan Mutu; Pedoman Peningkatan Mutu Meraih Keunggulan*, (Jakarta: Gramedia, 1995), hlm. 64

- f) Memotivasi,
- g) Menciptakan kesetiaan,
- h) Mewakili kelompok,
- i) Merangsang para anggota untuk bekerja.⁴³

Menurut Cattell, pemimpin harus menjalankan fungsi-fungsi seperti:

- a) Memelihara kelompok,
- b) Menjunjung tinggi kepuasan peran dan status,
- c) Menjaga dan mempertahankan tuntutan (norma etis),
- d) Memilih dan menjelaskan tujuan,
- e) Menemukan dan menjelaskan cara-cara mencapai tujuan.⁴⁴

Kepemimpinan dianggap sebagai kekuatan penting dalam pengelolaan, oleh karena itu, kemampuan memimpin secara efektif dianggap sebagai kunci untuk menjadi manajer yang efektif. Inti dari kepemimpinan adalah kepengikutan (followership), yang berarti kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, inilah yang membuat seseorang dapat menjadi pemimpin atau pimpinan.

- 4) Kepala Sekolah sebagai Pendidik.

⁴³ Burhanuddin, *Kepimimpinan Pendidikan* , (Jakarta: Bumi Aksara, 1994).hlm. 34

⁴⁴ Burhanuddin, *Kepimimpinan Pendidikan*, hlm. 34

Dalam menjalankan peran sebagai pendidik, kepala sekolah perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Pendidik, dalam konteks ini, merujuk kepada individu yang terlibat dalam memberikan latihan, ajaran, dan bimbingan terkait akhlak dan kecerdasan pikiran. Proses pendidikan, selanjutnya, dapat diartikan sebagai upaya untuk mengubah sikap dan perilaku seseorang atau kelompok melalui kegiatan pengajaran dan latihan.⁴⁵

Pemahaman terhadap peran pendidik tidak hanya terbatas pada definisi formalnya, melainkan juga melibatkan pemahaman tentang hubungannya dengan konsep pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan diimplementasikan. Kepala sekolah diharapkan berusaha untuk menanamkan, mengembangkan, dan meningkatkan setidaknya empat nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistic.⁴⁶

Kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan dalam melaksanakan pembinaan mental, yaitu memberi panduan kepada tenaga kependidikan terkait sikap batin dan watak. Hal ini dilakukan dengan menciptakan lingkungan

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 122.

⁴⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 99.

yang mendukung agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan proporsional dan profesional. Pembinaan moral berfokus pada memberikan panduan kepada tenaga kependidikan mengenai nilai-nilai baik dan buruk terkait perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.

Pembinaan fisik oleh kepala sekolah mencakup memberikan dorongan agar tenaga kependidikan terlibat aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan yang berhubungan dengan kondisi jasmani, kesehatan, dan penampilan mereka secara fisik. Sementara itu, dalam pembinaan artistik, kepala sekolah diharapkan mampu membimbing tenaga kependidikan terkait dengan sensitivitas manusia terhadap seni dan keindahan.

Berdasarkan konsep kepala sekolah sebagai pendidik, penampilan kerja yang diinginkan dari kepala sekolah oleh para guru, staf, dan siswa mencakup disiplin, kejujuran, tanggung jawab, kebersahabatan, sikap, komunikasi, penampilan yang bersih, rapi, serasi, sehat secara fisik dan energik. Yang paling penting, kepala sekolah diharapkan senantiasa berusaha meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru sebagai mitra kerjanya.

5) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah yang berperan sebagai pengawas pendidikan dalam menjalankan tanggung jawabnya sebaiknya mengikuti prinsip-prinsip supervisi yang bersifat ilmiah. Aspek-aspek ilmiah dalam supervisi mencakup:

- a) Sistematis, yang berarti dilaksanakan secara teratur, terencana, dan berkelanjutan. Obyektifitas menjadi kunci, di mana observasi didasarkan pada data konkret bukan interpretasi pribadi.
- b) Penggunaan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk menilai proses pembelajaran.
- c) Demokratis, yang menghormati prinsip musyawarah, mempromosikan atmosfer kekeluargaan yang kuat, dan mampu menerima pendapat dari pihak lain.
- d) Kerjasama, di mana seluruh staf dapat bekerja sama dan bersatu untuk mengembangkan usaha bersama guna menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.
- e) Bersifat konstruktif dan kreatif, dengan mengembangkan inisiatif guru dan mendorongnya untuk aktif menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa aman dan dapat mengoptimalkan potensinya.⁴⁷

⁴⁷ Piet A.Sahertian. *Supervisi Pendidikan; dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 20

Dari kelima prinsip supervisi yang telah disebutkan di atas, tindakan tersebut seharusnya menjadi patokan atau indikator bagi kepala sekolah sebagai pengawas. Ketika kepala sekolah bertindak sebagai pengawas, ia perlu memiliki kemampuan untuk melakukan berbagai bentuk pengawasan dan pengendalian guna meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan bahwa kegiatan pendidikan di sekolah bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah diharapkan dapat menunjukkan kemampuan dalam merancang dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta mengambil manfaat dari hasil-hasilnya.

Implementasi supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah harus memperhatikan aspek-aspek prinsip supervisi berikut ini:

- a) Memiliki hubungan yang bersifat konsultatif dan kolegial, bukan hirarkhis.
- b) Dilakukan secara demokratis.
- c) Berfokus pada tenaga kependidikan, khususnya guru.
- d) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan, terutama para guru.

e) Berfungsi sebagai bantuan profesional.⁴⁸

Implementasi supervisi pendidikan oleh kepala sekolah, yang didasarkan pada prinsip-prinsip tersebut, dapat efektif dilakukan melalui berbagai metode, seperti diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Pada dasarnya, setiap tenaga kependidikan, khususnya guru, harus mengalami supervisi secara berkala dalam menjalankan tugasnya. Dalam melaksanakan supervisi ini, kepala sekolah dapat dibantu oleh para wakilnya atau guru senior yang ditunjuk. Tujuan dari supervisi ini adalah untuk meningkatkan kesadaran, kinerja, dan keterampilan tenaga kependidikan, terutama guru, dalam melaksanakan tugas mereka.

6) Kepala sekolah sebagai administrator

Sebagai bagian dari administrasi, kepala sekolah memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan berbagai kegiatan manajemen administratif, yang melibatkan pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Administrator umumnya diartikan sebagai suatu proses yang melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi dengan efisiensi. Tugas seorang administrator mencakup pencapaian tujuan tertentu secara efisien, dan peran seorang administrator dianggap sebagai

⁴⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 100.

kombinasi seni dan ilmu dalam mencapai hasil secara efektif.

Peran seorang administrator umumnya dapat diklasifikasikan dalam dua kategori, yakni sebagai generalis atau spesialis, dan sebagai lini atau staf. Seorang generalis terlibat dalam delapan tugas administrasi, sementara seorang spesialis hanya fokus pada satu atau dua tugas. Kepala sekolah dianggap sebagai generalis karena menanggung sejumlah besar tugas administratif tersebut. Sebagai kepala sekolah, ia juga berfungsi sebagai generalis lini dan staf, karena bertindak sebagai pemimpin fisik dalam lingkungannya dan menjadi sumber informasi utama bagi seluruh staf.⁴⁹

Kepala sekolah perlu memiliki ketrampilan dalam menjalankan tugasnya, mencakup kemampuan mengelola kurikulum, mengurus administrasi peserta didik, mengatur administrasi personalia, menangani administrasi sarana dan prasarana, merawat administrasi kearsipan, serta mengelola administrasi keuangan. Selain itu, ia juga harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan membangun komunikasi efektif dengan masyarakat, baik di sekitar lingkungan sekolah maupun secara lebih luas.

⁴⁹ Lihat H.Veithzal Rivai, Hj.Sylviana Murni. *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm.318.

3. Guru

Dalam sejumlah tulisan, disebutkan bahwa istilah "kinerja" dan "prestasi kerja" merupakan padanan kata dari *performance*. Suyadi menjelaskan bahwa kinerja, atau yang biasa disebut *performance*, merujuk pada hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Hasil tersebut seharusnya sejalan dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan upaya mencapai tujuan organisasi. Semua itu perlu dilakukan dengan memperhatikan prinsip moral dan etika yang berlaku.⁵⁰

Kinerja dapat diinterpretasikan sebagai metode pelaksanaan yang menghasilkan pencapaian efektif dan efisien, di mana seseorang dapat bekerja secara optimal dalam waktu minimal dengan menunjukkan kualitas kerja yang baik dan memuaskan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kinerja didefinisikan sebagai pencapaian, prestasi yang termanifestasi, kemampuan kerja, dan tampilan prestasi dengan menggunakan energi. Oleh karena itu, istilah "kinerja" dapat merujuk pada berbagai konsep seperti *performance*, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, penampilan kerja, hasil kerja, unjuk kerja, dan sebagainya. Dari pemahaman konsep ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja mencerminkan tingkat

⁵⁰ Suyadi Prawirosentono, *Manajemen Sumberdaya Manusia 'Kebijakan Kinerja Karyawan': Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE. Yogyakarta (Yogyakarta, 1999).

keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi atau sekolah yang dijelaskan dalam perumusan perencanaan strategis suatu organisasi.⁵¹ Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat diraih oleh seseorang dalam suatu periode tertentu.

Agama Islam memberikan penghargaan yang tinggi terhadap individu yang meraih prestasi, yang ditunjukkan dengan kepemilikan ilmu pengetahuan. Dalam konteks ini, seseorang dianggap layak untuk mencapai posisi tinggi dan kesejahteraan hidup hanya melalui pemahaman dan penerapan ilmu pengetahuan. Pandangan ini sesuai dengan ajaran dalam Al-Qur'an, seperti yang dinyatakan dalam Surah Al-Mujadalah (58):11.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ۖ إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا ۚ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu

⁵¹ I Gusti Ayu Manuati Dewi, 'Model Kepemimpinan Efektif', *Piramida*, 5.1 (2009).

pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujadalah (58):11)⁵²

Guru adalah sosok yang memiliki peran sentral dalam dunia pendidikan, bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan dan pengajaran kepada siswa dengan tujuan memfasilitasi perkembangan intelektual, emosional, dan sosial mereka. Seorang guru tidak hanya menjadi penyampai informasi, tetapi juga menjadi fasilitator pembelajaran yang menginspirasi dan membimbing peserta didik agar dapat mencapai potensi maksimal mereka. Guru memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, inklusif, dan mendukung, di mana setiap siswa merasa dihargai dan didorong untuk tumbuh dan berkembang.⁵³

Seorang guru juga berperan sebagai model panutan bagi siswanya. Melalui perilaku dan etika mengajar, guru memberikan contoh yang positif dan membantu membentuk karakter siswa. Guru juga harus mampu memahami kebutuhan dan gaya belajar unik setiap siswa, menciptakan strategi pengajaran yang sesuai dengan keberagaman tersebut. Kemampuan berkomunikasi yang efektif, empati, dan keterampilan interpersonal yang baik juga merupakan karakteristik penting yang dimiliki oleh seorang guru

⁵² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Yayasan Penyelenggara Al-Qur'an Penerjemah dan Penerbit Alquran, 2009), 543

⁵³ Abdul Hamid, 'GURU PROFESIONAL', *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 2017 <<https://doi.org/10.47732/alfalahjikk.v17i2.26>>.

untuk menjalin hubungan yang positif dengan siswa, orang tua, dan rekan sejawat.

Profesi guru bukan hanya sebuah pekerjaan, tetapi juga panggilan hati yang membutuhkan dedikasi, kesabaran, dan keterampilan yang terus berkembang seiring waktu. Dengan memegang peranan kunci dalam membentuk generasi penerus, guru berkontribusi besar dalam pembangunan masyarakat dan peradaban melalui pendidikan yang mereka berikan.

Seorang guru yang efektif memiliki sejumlah karakteristik yang membantu mereka memenuhi peran dan tanggung jawab mereka dalam dunia pendidikan. Berikut adalah beberapa karakteristik kunci yang dimiliki oleh seorang guru yang berkualitas:

a. Kemampuan Komunikasi yang Baik

Guru yang baik dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan mudah dipahami oleh siswa. Mereka juga mendengarkan dengan baik, merespons pertanyaan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.⁵⁴

b. Empati

Seorang guru yang empatik dapat memahami perasaan dan kebutuhan siswanya. Mereka dapat mengenali keberagaman

⁵⁴ Munawir Munawir, Amilya Nurul Erindha, and Della Puspita Sari, 'Memahami Karakteristik Guru Profesional', *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2023 <<https://doi.org/10.29303/jipp.v8i1.1108>>.

dalam gaya belajar dan beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan individu setiap siswa.

c. Kemampuan Manajemen Kelas

Guru yang efektif dapat menciptakan lingkungan belajar yang teratur dan mendukung. Mereka memiliki keterampilan manajemen kelas yang baik untuk mengelola perilaku siswa dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk pembelajaran.

d. Keterampilan Beradaptasi

Dunia pendidikan terus berubah, dan guru yang efektif mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Mereka terbuka terhadap inovasi, teknologi baru, dan strategi pengajaran yang relevan.

e. Kepedulian terhadap Siswa

Guru yang peduli tidak hanya peduli terhadap perkembangan akademis siswa, tetapi juga peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan keseluruhan mereka. Mereka berinvestasi dalam kesuksesan pribadi dan akademis siswa mereka.

f. Penguasaan Materi Pelajaran

Seorang guru harus memiliki pemahaman mendalam terhadap materi pelajaran yang diajarkan. Penguasaan ini memberikan dasar yang kuat untuk efektivitas pengajaran dan memberikan kepercayaan diri kepada siswa.

g. Keterlibatan dengan Orang Tua

Guru yang berkomunikasi dengan orang tua memiliki dampak positif pada pembelajaran siswa. Mereka berbagi informasi tentang perkembangan siswa dan bekerja sama dengan orang tua untuk mendukung pendidikan anak-anak mereka.

h. Semangat Belajar Seumur Hidup

Guru yang membangkitkan semangat belajar seumur hidup mengajarkan siswa untuk menjadi pembelajar mandiri dan merangsang rasa ingin tahu mereka.

i. Integritas dan Etika Profesional

Seorang guru yang integritas dan etika profesionalnya tinggi membentuk teladan yang positif bagi siswa. Mereka memegang teguh standar moral dan etika dalam interaksi dengan siswa, orang tua, dan rekan sejawat.

j. Kemampuan Evaluasi

Guru yang efektif dapat mengevaluasi kemajuan siswa secara objektif dan menggunakan data tersebut untuk meningkatkan pengajaran mereka. Mereka terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan diri.⁵⁵

Dari adanya karakteristik ini, tentu untuk menilai guru yang efisien dan tidaknya dapat terlihat. Kombinasi karakteristik ini membentuk dasar bagi guru yang mampu memberikan dampak positif dalam kehidupan siswa dan masyarakat secara luas.

⁵⁵ Munawir, Erindha, and Sari.

4. Peningkatan kompetensi Pendidagogik

Kompetensi pendagogik merujuk pada kumpulan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang pendidik untuk efektif mengelola proses pembelajaran dan memfasilitasi perkembangan peserta didik. Kompetensi ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap teori pembelajaran, desain kurikulum yang relevan, serta kemampuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung. Seorang pendidik yang memiliki kompetensi pendagogik yang baik mampu menyampaikan materi pelajaran dengan jelas, merancang strategi pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa, dan mengevaluasi hasil pembelajaran secara efektif.⁵⁶

Pentingnya kompetensi pendagogik tak hanya terletak pada kemampuan teknis mengajar, tetapi juga pada kepekaan terhadap kebutuhan dan karakteristik individu peserta didik. Seorang pendidik yang kompeten secara pedagogis mampu memotivasi siswa, mengatasi tantangan dalam pembelajaran, serta beradaptasi dengan perkembangan peserta didik secara dinamis. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan untuk mengelola kelas dengan efektif, berkomunikasi dengan baik, dan membangun hubungan positif antara guru dan siswa. Dengan demikian, kompetensi

⁵⁶ Elinda Rizkasari, Ifa Hanifa Rahman, and Prima Trisna Aji, 'Upaya Meningkatkan Kompetensi Pendidagogik Guru Sekolah Dasar Dalam Menghadapi Tantangan Pembelajaran Abad 21', *Pendidikan Dan Konseling*, 2022.

pendagogik menjadi landasan utama dalam menciptakan pengalaman pembelajaran yang berharga dan membangun dasar yang kokoh bagi perkembangan akademis dan sosial peserta didik.

Pengembangan dan peningkatan kualitas kompetensi guru selama ini diserahkan sepenuhnya pada guru itu sendiri, jika guru itu mengembangkan dirinya maka guru itu akan berkualitas, karena ia senantiasa mencari peluang untuk meningkatkan kualitasnya sendiri. Padahal idealnya pemerintah, asosiasi pendidikan dan guru serta satuan pendidikan memfasilitasi guru untuk mengembangkan kemampuan bersifat kognitif berupa pengertian dan pengetahuan, afektif berupa sikap dan nilai maupun performansi berupa perbuatan-perbuatan yang mencerminkan pemahaman keterampilan dan sikap dalam rangka meningkatkan kemampuan pedagogik bagi guru. Berikut adalah kategorial yang harus dipenuhi seorang guru sesuai peraturan pemerintahan Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru:

a. Pemahaman Materi Pembelajaran

Elemen pertama dalam kompetensi pedagogik guru adalah pemahaman terhadap siswa. Guru yang efektif memiliki kemampuan untuk memahami dengan mendalam kebutuhan, karakteristik, dan tingkat perkembangan siswa mereka. Hal ini mencakup kesadaran terhadap keberagaman dalam gaya belajar, latar belakang budaya, serta kondisi sosial dan emosional siswa. Dengan pemahaman yang baik terhadap siswa, guru dapat

menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individual setiap siswa.⁵⁷

Seorang guru yang kompeten dalam elemen ini juga mampu membaca dan merespon sinyal-sinyal non-verbal siswa, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pendekatan pembelajaran secara lebih spesifik. Kemampuan untuk menangkap minat, kebutuhan, dan tingkat pemahaman siswa memainkan peran kunci dalam pengembangan rencana pembelajaran yang relevan dan menarik.

Pemahaman yang mendalam terhadap siswa juga membantu guru dalam menciptakan iklim kelas yang kondusif. Guru dapat merespons secara positif terhadap keberagaman siswa, menciptakan ruang yang aman dan inklusif bagi semua. Dengan demikian, pemahaman terhadap siswa bukan hanya tentang memahami karakteristik individu, tetapi juga tentang menciptakan pengalaman pembelajaran yang bermakna dan menyenangkan bagi setiap siswa..

b. Perencanaan pembelajaran

Kemampuan perencanaan pembelajaran menjadi fondasi utama bagi keberhasilan seorang guru. Guru yang kompeten dalam elemen ini mampu merancang rencana pembelajaran

⁵⁷ Evan Ortlieb and Susan Schatz, 'Passing the Pen: A Gradual Release Model of the Recursive Writing Process', in *Literacy Research, Practice and Evaluation*, 2019, x <<https://doi.org/10.1108/S2048-045820190000010013>>.

yang terstruktur dan terarah. Hal ini mencakup perencanaan tujuan pembelajaran yang spesifik, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Dengan memahami kurikulum secara mendalam, guru dapat menyusun rencana yang memadukan materi pelajaran dengan metode pengajaran yang efektif.⁵⁸

Pada tahap perencanaan, seorang guru juga mempertimbangkan berbagai gaya belajar siswa, keberagaman dalam kelas, dan sumber daya yang tersedia. Rencana pembelajaran haruslah fleksibel, memungkinkan penyesuaian sesuai dengan respons dan perkembangan siswa. Guru yang handal dalam elemen perencanaan ini juga mampu mengintegrasikan teknologi dan sumber daya pendukung lainnya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Keberhasilan pelaksanaan pembelajaran sangat bergantung pada kualitas perencanaan awal. Guru yang menguasai elemen perencanaan pembelajaran dapat menciptakan pengalaman belajar yang terstruktur, memotivasi siswa, dan merangsang minat mereka terhadap materi pelajaran. Oleh karena itu, perencanaan pembelajaran merupakan langkah kritis yang membantu memastikan efektivitas pengajaran dan pencapaian tujuan pembelajaran.

⁵⁸ Robert J Marzano, Debra Pickering, and Jane E Pollock, *Classroom Instruction That Works: Research-Based Strategies for Increasing Student Achievement*, Representations, 2001, .

c. Pengelolaan Kelas

Pengelolaan kelas merupakan keterampilan esensial yang membedakan guru yang sukses. Guru yang kompeten dalam elemen ini mampu menciptakan dan mempertahankan lingkungan kelas yang kondusif untuk pembelajaran. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mengelola waktu dengan efisien, memberikan instruksi yang jelas, dan memelihara disiplin yang positif. Dengan membangun hubungan yang kuat dengan siswa, guru dapat menciptakan suasana kelas yang aman dan mendukung pertumbuhan akademis serta sosial.

Pengelolaan kelas juga mencakup keterampilan dalam menghadapi tantangan tingkah laku siswa dengan pendekatan yang tenang dan proaktif. Guru yang terampil dalam elemen ini dapat mengidentifikasi penyebab masalah perilaku, berkomunikasi secara efektif dengan siswa, dan menerapkan strategi disiplin yang sesuai. Melalui pendekatan yang inklusif, guru mampu menjaga keadilan dan memfasilitasi partisipasi aktif siswa dalam proses pembelajaran.⁵⁹

Pentingnya pengelolaan kelas yang baik tidak hanya menciptakan lingkungan belajar yang positif, tetapi juga memberikan landasan untuk pengembangan karakter siswa. Guru yang dapat mengelola kelas dengan baik dapat memaksimalkan waktu pembelajaran dan meningkatkan retensi

⁵⁹ Ortlieb and Schatz, X.

informasi, sehingga menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna bagi setiap siswa.

d. Penggunaan Metode Pembelajaran

Penggunaan metode pembelajaran yang tepat merupakan kunci keberhasilan seorang guru dalam menyampaikan materi pelajaran. Guru yang kompeten dalam elemen ini memiliki repertoar metode pembelajaran yang beragam dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan siswa serta materi yang diajarkan. Mereka tidak hanya memahami metode-metode konvensional, tetapi juga berinovasi dengan mengintegrasikan pendekatan-pendekatan modern, seperti pembelajaran berbasis proyek, diskusi kelompok, dan teknologi digital. Kemampuan untuk memilih metode pembelajaran yang sesuai dengan materi dan audiens membantu menciptakan pengalaman belajar yang menarik dan efektif, memaksimalkan pemahaman dan retensi siswa.

e. Pengembangan Materi Pembelajaran

Pengembangan materi pembelajaran menjadi aspek penting dalam kompetensi pedagogik seorang guru. Guru yang mahir dalam elemen ini mampu merancang dan menyusun materi pembelajaran yang menarik, relevan, dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi sumber daya pembelajaran yang sesuai, mengadaptasi materi untuk keberagaman siswa, serta

mengintegrasikan konten yang relevan dengan kehidupan sehari-hari. Dengan pendekatan kreatif dan pemahaman mendalam terhadap materi, guru dapat membawa konsep-konsep pembelajaran menjadi pengalaman yang memotivasi dan membangun pemahaman siswa terhadap materi pelajaran.

f. Pemberian Umpan Balik

Pemberian umpan balik menjadi landasan esensial dalam kompetensi pedagogik seorang guru. Guru yang terampil dalam elemen ini tidak hanya memberikan penilaian terhadap kinerja siswa, tetapi juga memberikan umpan balik konstruktif yang dapat membantu siswa memahami kekuatan dan area perbaikan mereka. Dengan keterampilan ini, guru mampu menyampaikan informasi secara jelas dan objektif, memotivasi siswa untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, guru juga dapat mengintegrasikan umpan balik dari siswa sebagai bagian dari proses pembelajaran, menciptakan lingkungan yang responsif dan berkolaborasi. Dengan memberikan umpan balik yang terarah, guru tidak hanya mengukur pencapaian siswa tetapi juga memfasilitasi pengembangan kemampuan refleksi dan pemahaman diri dalam proses belajar-mengajar.⁶⁰

g. Adaptasi Pembelajaran

Adaptasi pembelajaran mencerminkan kemampuan guru untuk menyesuaikan strategi pembelajaran sesuai dengan

⁶⁰ Marzano, Pickering, and Pollock, .

kebutuhan dan perkembangan siswa. Guru yang menguasai elemen ini mampu merespon dengan fleksibilitas terhadap gaya belajar beragam di dalam kelas, memodifikasi pendekatan pembelajaran jika diperlukan, dan menyediakan dukungan tambahan kepada siswa yang membutuhkannya. Selain itu, mereka dapat mengidentifikasi perubahan dalam dinamika kelas dan merancang langkah-langkah adaptasi agar proses pembelajaran tetap efektif. Kemampuan untuk membaca situasi kelas dengan baik dan menyesuaikan pendekatan pembelajaran memberikan guru alat yang efektif untuk memastikan bahwa setiap siswa dapat mengakses dan menguasai materi pelajaran dengan optimal.⁶¹

h. Kemampuan Berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi merupakan pondasi utama dalam kompetensi pedagogik seorang guru. Guru yang mahir dalam elemen ini mampu menyampaikan informasi dengan jelas, mengakomodasi berbagai gaya belajar siswa, dan membangun hubungan komunikatif yang positif di dalam kelas. Mereka menggunakan bahasa tubuh, intonasi, dan ekspresi wajah dengan efektif untuk memfasilitasi pemahaman siswa. Selain itu, guru juga memiliki keterampilan mendengarkan yang aktif, memastikan bahwa setiap siswa merasa didengar dan dihargai. Kemampuan berkomunikasi yang baik membantu

⁶¹ Marzano, Pickering, and Pollock, .

menciptakan lingkungan kelas yang terbuka, mendorong pertanyaan dan diskusi yang mendalam, sehingga meningkatkan interaksi antara guru dan siswa untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam.

i. Pengembangan Profesional

Pengembangan profesional adalah pilar penting dalam kompetensi pedagogik seorang guru. Guru yang berkomitmen pada pengembangan diri terus-menerus mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan praktek pengajaran mereka. Mereka aktif dalam mengikuti pelatihan, seminar, dan membaca literatur pendidikan terkini. Selain itu, guru yang mahir dalam elemen ini juga berpartisipasi dalam kolaborasi dengan rekan sejawat, bertukar pengalaman, dan memanfaatkan umpan balik konstruktif untuk terus mengasah keterampilan pengajaran mereka. Dengan sikap proaktif terhadap pengembangan profesional, guru menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis dan relevan, yang menguntungkan tidak hanya bagi mereka sendiri tetapi juga bagi perkembangan pendidikan secara keseluruhan.

j. Etika Profesional

Etika profesional merupakan komponen integral dalam kompetensi pedagogik seorang guru. Guru yang memiliki integritas, tanggung jawab, dan mengikuti kode etik pendidikan menciptakan fondasi moral yang kuat dalam praktik

pengajarannya. Mereka menjunjung tinggi keadilan, kesetaraan, dan menghormati hak-hak siswa. Guru etis berusaha untuk memberikan teladan positif, baik dalam interaksi dengan siswa maupun dengan rekan sejawat. Mereka menjaga kerahasiaan informasi siswa, berkomunikasi secara jujur, dan mengatasi konflik dengan etika yang baik. Dengan mempraktikkan etika profesional, guru memberikan panutan moral yang kuat, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman serta bermartabat.⁶²

k. Kolaborasi

Kolaborasi adalah unsur vital dalam kompetensi pedagogik seorang guru. Guru yang mampu bekerja sama dengan rekan sejawat, orang tua, dan pihak terkait menciptakan lingkungan belajar yang lebih kaya dan mendukung. Dengan terlibat aktif dalam tim kerja, guru berbagi ide, pengalaman, dan strategi pengajaran yang berhasil. Mereka membangun hubungan yang saling mendukung dengan orang tua untuk mencapai tujuan pembelajaran bersama. Guru yang mahir dalam elemen ini juga terbuka terhadap umpan balik dari berbagai pihak, meningkatkan kualitas pengajaran dan memperkaya pengalaman pembelajaran. Melalui kolaborasi, guru menciptakan jaringan dukungan yang kuat, yang tidak hanya menguntungkan perkembangan pribadi mereka tetapi

⁶² Marzano, Pickering, and Pollock, .

juga meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.⁶³

Elemen-elemen kompetensi pedagogik ini tidak hanya merupakan segumpal keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga mencerminkan sikap dan nilai-nilai yang mendalam. Kombinasi ketiganya menjadi fondasi esensial bagi seorang guru untuk menjadi fasilitator pembelajaran yang efektif. Guru yang menguasai elemen-elemen ini dapat menyesuaikan metode pengajaran, mengelola kelas, dan berkomunikasi

dengan siswa dan rekan sejawat dengan baik. Selain itu, kesadaran akan perubahan dalam dunia pendidikan dan kebutuhan siswa merupakan aspek penting.

Guru yang terus memperbarui pengetahuan mereka, beradaptasi dengan teknologi, dan menggali inovasi pendidikan membuktikan komitmen mereka terhadap pengembangan konstan. Fleksibilitas dan kesiapan untuk belajar dari pengalaman menjadi kunci utama dalam menghadapi evolusi terus-menerus di dunia pendidikan. Seiring waktu, guru yang dinamis akan terus memperkaya diri mereka sendiri, menciptakan lingkungan pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan zaman dan memberikan kontribusi yang signifikan pada perkembangan intelektual siswa.

⁶³ Marzano, Pickering, and Pollock, .

B. Kajian Pustaka Relevan

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan saat ini menunjukkan bahwa penelitian ini merupakan kontribusi baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini akan menggunakan hasil-hasil penelitian sebelumnya sebagai pembandingan untuk mendapatkan hasil yang lebih baru dan signifikan. Berikut adalah beberapa di antaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Norma, dengan judul “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Batik 1 Suakarta”. Jurnal ini membahas tentang kepala sekolah harus mampu menggerakkan seluruh warga sekolah baik itu guru, tata usaha maupun warga sekolah yang lain, dan kepala sekolah perlu juga untuk memberikan motivasi kepada warga sekolah agar kegiatan di sekolah semakin menunjukkan hasil yang efektif dan efisien.⁶⁴

Persamaan pada penelitian di atas maupun penelitian yang dilakukan oleh peneliti sama-sama membahas kepemimpinan yang sama-sama mendisiplinkan organisasi. Perbedaan : Pada penelitian di atas menekankan implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah di sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menerangkan kebijakan kepala sekolah

⁶⁴ Norma Puspitasari, ‘Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Batik 1 Surakarta’, *Informa Politeknik*, I No. 1 (2015), 30

dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Alimah, dengan Judul “Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. Dari hasil penelitian jurnal ini menunjukkan adanya suatu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: Mengikutsertakan guru untuk diklat, menyediakan fasilitas yang diperlukan dalam proses pembelajaran, menghimbau atau mengingatkan guru untuk memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan, melakukan pengawasan pembelajaran, memberikan motivasi, dan memberikan teguran kepada guru yang kurang disiplin. Upaya tersebut bisa dikatakan efektif dalam meningkatkan kinerja guru sebab kinerja guru menjadi lebih baik dan tertib yang dimulai dari merencanakan, melaksanakan pembelajaran, dan diakhiri dengan melakukan evaluasi atau penilaian pembelajaran.⁶⁵

Persamaan pada penelitian di atas maupun penelitian yang dilakukan oleh peneliti sama-sama membahas peran kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di sekolah. Adapun perbedaan pada penelitian dari skripsi di atas membahas peran kepala madrasah dalam mengelola sekolah dan

⁶⁵ Nur Alimah, ‘Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri Di Kecamatan Gondokusuman Yogyakarta’ (Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta, 2013)

pengembangan budaya disiplin beribadah di MTS Negeri Bendosari Sukoharjo Tahun Ajaran 2016/2017 sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati.

3. Marianti, dkk dalam jurnal yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Gorontalo”. Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang dalam hal ini fokus pada peran kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu: 1) Memberikan keteladanan, ajakan, peringatan dan pembinaan terhadap semua kalangan, 2) Menyusun, mensosialisasikan serta menggerakkan peraturan/tata tertib peserta didik, dan 3) Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kedisiplinan peserta didik. Kemudian implikasi dari peran kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kedisiplinan belajar peserta didik di MI Kota Gorontalo dapat dikatakan sangat baik berdasarkan prestasi peserta didik, baik prestasi yang bersifat akademik maupun non akademik, karena lulusan dari kelas IV, V, dan VI dalam beberapa tahun terakhir ini rata-rata 100% dan berbagai macam prestasi non akademik yang dikumpulkan oleh siswa MI Kota

Gorontalo seperti memenangkan lomba tilawah, tahfiz, dan kaligrafi jauh lebih banyak.⁶⁶

Persamaan ada penelitian Marianti, dkk maupun penelitian yang dilakukan oleh peneliti secara garis besar sama-sama membahas peran kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan sekolah dan sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dalam pelaksanaan penelitian. Perbedaan pada penelitian Marianti, dkk membahas tentang peran kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan budaya disiplin dalam pola belajar peserta didik di MI Kota Gorontalo sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti membahas tentang kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Aliyah Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati.

4. Murni Yanto, dan Irwan Fathurrochman, dalam jurnal yang berjudul “Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Rejang Lebong adalah dengan menerapkan 1) kebijakan kepala madrasah dengan memprioritaskan masalah dalam pengembangan kurikulum dan pengembangan profesionalitas

⁶⁶ Marianti, dkk. “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Gorontalo” TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 7, No. 2, Agustus 2019

guru melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG). 2) kebijakan kepala madrasah dilakukan melalui faktor internal dan eksternal madrasah. 3) menumbuhkan suasana yang kondusif di madrasah.⁶⁷

5. Baharuddin, dalam jurnal yang berjudul “Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Peserta Didik Dhuafa”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan kepala Madrasah yang menerapkan kebijakan kepala yayasan dalam meningkatkan kualitas peserta didik memiliki peranan yang cukup andil. Kebijakan dan yang diterapkan dan ditopang oleh guru-guru muda mampu meningkatkan kualitas peserta didik. Adapun kebijakan-kebijakannya yaitu pertama, penggratisan biaya sekolah, Kedua, santri wajib tinggal di asrama agar pengawasan. Adapun kegiatan rutinitas yaitu, muhadoroh (ceramah yang dilakukan oleh santri), muhadoroh ini bersifat wajib dan semua siswa harus terlibat dalam kegiatan tersebut, serta dalam kegiatan ekstrakurikuler yaitu: pelatihan menjahit, Otomotif, dan desain grafis. Pelatihan ini bertujuan untuk menggali skill santri, dan santri di ajarkan sesuai skillnya.⁶⁸

⁶⁷ Murni Yanto, dan Irwan Fathcurrahman, *Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jurnal Konseling dan Pendidikan Vol. 7, No. 3, 2019.

⁶⁸ Bahruddin, *Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Peserta Didik Dhuafa*. Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 8, No. 1, 2020

C. Kerangka Berpikir

Sistem pendidikan nasional, sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan di Indonesia, telah menetapkan berbagai regulasi untuk mengawasi dan membimbing jalannya proses pendidikan di berbagai tingkatan. Semua unsur pendidikan, termasuk kurikulum, guru, proses pembelajaran, fasilitas sekolah, manajemen pendidikan, dan kepala sekolah, telah diatur secara komprehensif melalui berbagai perangkat hukum, seperti Undang-Undang, Keputusan Menteri Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.

Kepala sekolah, dengan seluruh perannya sebagai manajer, administrator, pemimpin, dan supervisor pengajaran, juga mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah melalui peraturan-peraturan yang telah diberlakukan. Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang jabatan yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan, melakukan pengawasan, dan mengkoordinasikan seluruh aspek pembelajaran di sekolah. Keberhasilan pembelajaran, termasuk prestasi siswa, ketersediaan fasilitas belajar, dan kinerja guru, sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menginterpretasikan dan mengimplementasikan peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

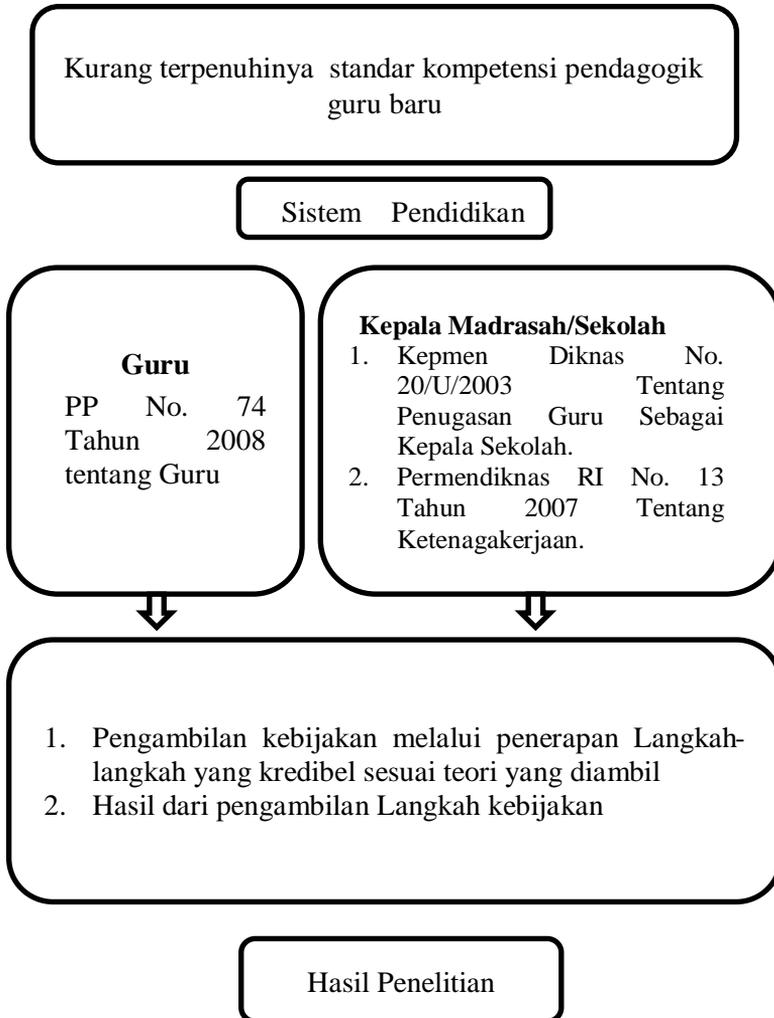
Dalam menginterpretasikan suatu regulasi pemerintah, kepala sekolah perlu mempertimbangkan situasi khusus di sekolah yang

dipimpinnya, agar regulasi tersebut dapat diimplementasikan dengan kerjasama yang efektif. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam konteks ini melibatkan sumber daya manusia, termasuk guru dan staf sekolah, kondisi fasilitas dan infrastruktur pembelajaran, serta visi dan misi sekolah. Dalam hal ini, pertimbangan terhadap sumber daya guru menjadi sangat krusial karena peran mereka yang signifikan dalam proses pembelajaran. Perlakuan yang adil dan perhatian terhadap kebutuhan akademik guru memiliki dampak besar terhadap hubungan yang harmonis dan kinerja yang optimal dari para pendidik.

Dalam hubungannya dengan kinerja guru, faktor yang paling pokok dan memiliki dampak besar adalah kebijakan kepala sekolah yang mempertimbangkan kondisi tertentu. Dalam konteks ini, orientasi dan model kepemimpinan seorang kepala sekolah akan mencerminkan suatu fokus yang dapat mempengaruhi tingkat kemajuan yang dicapai oleh suatu sekolah. Kebijakan ini mencakup metode atau pertimbangan-pertimbangan yang diambil oleh kepala sekolah dalam menerapkan suatu peraturan. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah dapat menyelenggarakan pertemuan dengan seluruh anggota komunitas akademik, bersama-sama menginterpretasikan peraturan, dan bersama-sama merancang program.

Dengan demikian, mereka semua dapat merasa memiliki tanggung jawab sejak awal pembentukan program, dan ini memastikan bahwa kepala sekolah mempertimbangkan kondisi guru

sambil tetap mengutamakan kepentingan pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan kinerja guru dapat dicapai secara bersama-sama. Rincian lebih lanjut dapat ditemukan dalam bagan berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan suatu cara atau langkah yang digunakan untuk mengumpulkan dan mengolah data dengan menggunakan tehnik atau cara tertentu. Untuk mencapai tujuan dari penelitian yang dilaksanakan, langkah-langkah dalam metode penelitian ini antara lain:

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, di mana penelitian ini lebih menekankan pada analisis pada penyimpulan secara induktif dan deduktif dengan menggunakan logika ilmiah. Dalam hal ini yang ingin dicapai peneliti berupa pendeskripsian dari (jawaban rumusan masalah), itu berarti penelitian kualitatif deskriptif sebagai penelitian yang hasil data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata dan bukan angka.⁶⁹

Nur Khoiri menjelaskan bahwa metode penelitian ini merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Bogdan dan Taylor juga menjelaskan bahwa penelitian ini merupakan salah satu

⁶⁹ Sudarwin Denim, *Menjadi Peneliti Kualitatif, Rancangan Metodologi, Prestasi dan Publikasi Hasil Penelitian Untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 51.

prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku objek yang diamati.⁷⁰

Penelitian lebih banyak mementingkan hasil proses dari pada hasil. Hal ini di sebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dengan proses. Atas dasar itu, peneliti diharapkan langsung terjun ke lapangan, sehingga data yang diteliti merupakan data yang valid, yang nantinya akan memberikan gambaran dan melukiskan realitas sosial yang lebih kompleks.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Waktu penelitian yang akan dilakukan terhitung dari tanggal 17 Juli s/d 27 September 2023 kedepannya. Untuk mendapatkan data yang akurat, peneliti berusaha untuk selalu berada di lokasi agar setiap mendapatkan data yang lebih alamiah dan lebih akurat agar sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Sedangkan tempat penelitian, peneliti memilih MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati, dimana lokasi dari sekolah ini sendiri terletak di Jl. Pati-Tayu Desa Wedarijaksa Kecamatan Wedarijaksa Kabupaten Pati dan pemilihan tempat didasarkan pada beberapa hal, di antaranya:

1. Peneliti cukup paham lokasi, demografis, serta kultur dari tempat penelitian.

⁷⁰ Nur Khoiri. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Ragam, Model dan Pendekatan*. (Semarang. Southeast Asian Publishing. 2018). Cet.1. h. 144-145.

2. Kelayakan obyek yang sangat memungkinkan untuk mendapatkan informasi yang akan menunjang tercapainya tujuan penelitian.

C. Sumber Data Penelitian

Pada awalnya, tujuan suatu penelitian adalah untuk menemukan solusi dari suatu permasalahan. Dalam penelitian ini, digunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber asli melalui observasi, wawancara, atau survei, sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya, seperti literatur, dokumen, atau laporan penelitian terdahulu.

1. Data primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi atau dokumen, melainkan harus dicari melalui narasumber atau responden yang menjadi objek penelitian. Dalam konteks riset ini, data primer diperoleh melalui kepala sekolah dan guru MA Ihyaul Ulum Werdarijaksa Kabupaten terkait pengambilan kebijakan sekolah dalam meningkatkan kompetensi pendagogik guru.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah ada dan dapat ditemukan dengan lebih mudah karena telah tersedia

sebelumnya. Data ini dapat mencakup informasi seperti data siswa, data sarana prasarana, dan sebagainya. Dalam konteks lokasi penelitian ini, data sekunder yang dapat diperoleh mencakup informasi mengenai MA Ihyaul Ulum Wedarijkasa Pati, termasuk visi, misi, tujuan, struktur organisasi, data guru, data peserta didik, serta informasi mengenai sarana prasarana sekolah.⁷¹

D. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti lebih menekankan pada kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi suatu lembaga pendidikan, serta bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di madrasah, sehingga kompetensi pedagogik ini bisa diterapkan oleh guru dengan mumpuni.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini cara peneliti dalam mendapatkan data yaitu dengan menggunakan Teknik wawancara kepada informan, observasi langsung dan dokumentasi di lapangan. Prosedur yang dilakukan peneliti untuk pengumpulan data adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah sebuah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh setidaknya dua orang, atas dasar

⁷¹ Rosyidah Masayu, and Rafiq Fijra, *Metode Penelitian*, 77.

ketersediaan dan dalam *setting* alamiah, di mana arah pembicaraan mengacu kepada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan kepercayaan sebagai landasan utama dalam proses memahami.⁷²

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, jika peneliti sudah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang diperoleh. Dalam hal seperti ini peneliti sebaiknya menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak perlu membawa pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk proses pengumpulan datanya. Wawancara yang digunakan hanya berupa inti dari permasalahan yang akan ditanyakan.⁷³

Wawancara ini digunakan untuk mencari data tentang kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pendagogik guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati. Dalam wawancara yang akan dilakukan peneliti,

⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016).

⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 320

responden yang dimintai keterangan diantaranya adalah Suwadi, S.Pd, Joko Susilo, S.E, Suci Lulus Uji Muriyanti, Ahmad Soleh, S.Pd, Sulistyanto, S.Ag, dan Ahmad Badawi, S.Pd

2. Observasi

Observasi adalah suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi ialah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.⁷⁴ Observasi digunakan sebagai alat bantu untuk mencari data tentang kebijakan kepala madrasah dan kompetensi pedagogik pada guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati.

Berbagai kejadian yang terjadi dalam upaya peningkatan kompetensi pendagogik guru MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati peneliti mencermati dan melihat terhadap hal-hal yang memang semestinya menjadi penguat jawaban atas data penelitian dari adanya sesi wawancara yaitu berupa kredibilitas atas informasi yang diberikan saat wawancara berlangsung dan kemudian terbukti .

⁷⁴ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Citra Pustaka, 2000).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.⁷⁵ dokumentasi biasanya terdapat sumber-sumber informasi seperti buku, undang-undang, foto atau video untuk mendapatkan penjelasan yang berkaitan dengan masalah implementasi kebijakan kepala madrasah dan kompetensi pedagogik pada guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati. Dalam hal ini penulis melakukan sesi dokumentasi dengan berupa foto dan rekaman suara sebagai penguat dari adanya suatu pengumpulan data.

F. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian terbagi menjadi dua bagian, yaitu Uji kredibilitas data dan Uji dependability.

1. Uji kredibilitas data

Uji kredibilitas data atau mempercayai kepada data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan menambah masa pengamatan, penambahan ketekunan dalam penelitian, triangulasi dan menggunakan beberapa referensi.

a. Penambahan masa pengamatan

Menambah masa pengamatan yakni peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan kembali, wawancara lagi dengan sumber yang sama dan

⁷⁵ Rahmadi, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Kalimantan Selatan: Antasari Press, 2011).

beberapa sumber baru. Dengan penambahan masa pengamatan ini akan menimbulkan keakraban antara peneliti dan sumber yang diteliti, dan lebih terbuka, dan saling mempercayai sehingga mendapatkan hasil data yang benar-benar valid.⁷⁶

Dengan penambahan waktu dalam pengamatan ini, peneliti diharuskan untuk mengulas kembali atas data yang diperoleh dengan sebelumnya, ntah sesuai atau beda. Data yang diperoleh dari narasumber setelah pengecekan ulang jika tidak sesuai maka peneliti mengharuskan untuk mencari lagi data yang benar-benar valid untuk mendapatkan hasil yang maksimal terhadap penelitiannya.

b. Penambahan ketekunan

Peningkatan ketekunan artinya adalah melakukan pengamatan dengan lebih cermat lagi dan berkesinambungan. Dengan metode tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat di dokumentasi secara pasti dan sistematis. Ketekunan dalam pengamatan bermaksud mendapatkan ciri-ciri dan unsur dalam situasi yang sangat memuaskan dengan persoalan yang sedang digali dan memusatkan diri pada hal-hal yang lebih rinci dan pasti

⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 345

c. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecek data dari berbagai referensi dengan beberapa cara dan estimasi waktu.⁷⁷ Mengetahui hal tersebut tentunya terdapat triangulasi sumber referensi, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

- 1) Triangulasi sumber merupakan pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah didapat dengan beberapa sumber.⁷⁸ Maksudnya yaitu data yang telah didapat dari narasumber yang berbeda.
- 2) Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁷⁹ Maksudnya adalah peneliti diharapkan mengulas kembali data dari narasumber yang sama dengan menggunakan metode yang berbeda.
- 3) Triangulasi waktu sering menjadi penyebab kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan

⁷⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 372

⁷⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 373

⁷⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 373

teknik wawancara kepada narasumber pada waktu menyelesaikan dan mengingatkan remaja akan lebih kredibel sehingga mendapatkan data yang valid untuk itu dalam pengujian kredibilitas data diharapkan melakukan wawancara di waktu yang pas.⁸⁰

Peneliti diharapkan untuk mencoba mengumpulkan data dengan beberapa teknik dan dalam situasi yang berbeda untuk mengetahui perbedaan data dari narasumber. Karena situasi dan waktu yang berbeda sangat mempengaruhi data yang akan diperoleh.

2. Pengujian *dependability*

Dalam penelitian kualitatif terdapat uji *dependability*, yaitu dilakukan dengan audit terhadap seluruh proses penelitian. Dalam penelitian kualitatif sering terjadi pemalsuan data terhadap penelitiannya karena tidak menyurvei secara langsung keadaan lapangan namun bisa memberikan data. Peneliti yang seperti ini perlu di uji *dependability*nya. Jika penelitian di lapangan tidak ada namun seorang peneliti dapat memberi data dalam penelitiannya maka peneliti tersebut termasuk peneliti yang tidak kredibel dan tentunya *dependable*. Dengan demikian, pengujian *dependability* dapat dilakukan dengan cara

⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 374

melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Cara ini biasanya dapat dilakukan oleh auditor yang independen dalam meneliti keaslian penelitiannya.⁸¹

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah sebuah proses mengumpulkan dan menyusun data secara sistematis, data tersebut diperoleh dari hasil wawancara, observasi atau catatan lapangan dan dokumentasi, serta dengan cara mengorganisasikan data ke dalam tahap kategori, melaksanakan proses sintesa, menyusun dalam bentuk pola, memilah mana yang terpenting guna dipelajari, dan terakhir membuat kesimpulan dengan tujuan dipahami oleh diri sendiri maupun oleh orang lain yang membaca hasil penelitian yang telah dibuat.⁸²

Jadi, analisis data adalah pencarian atau proses pengumpulan data, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan atau mengelompokkan data, sintesis, menyusun yang penting dan yang dipelajari dan kesimpulan agar mudah dipahami.

Analisis data kualitatif tersebut berupa induktif, yakni suatu proses analisis berdasarkan data yang didapatkan, berikutnya ditumbuh kembangkan menjadi sebuah hipotesis. Analisis data

⁸¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 377

⁸² Sugiyono.

kualitatif dilaksanakan sebelum terjun di dalam lapangan untuk melakukan penelitian.

Analisis dimulai sejak merumuskan serta menjelaskan masalah, sebelum terjun ke dalam lapangan dan berlanjut terus hingga penulisan dari hasil penelitian.⁸³

Adapun langkah-langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal pokok, serta memfokuskan terhadap sesuatu hal yang penting. Sehingga, data yang sudah direduksi memberikan gambaran yang lebih detail dan mempermudah peneliti dalam melaksanakan pengumpulan data berikutnya.⁸⁴

Data yang akan dianalisis oleh peneliti merupakan data asli yang didapatkan dari MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati. Setelah data sudah terkumpul semua dengan jelas, peneliti akan menganalisis dan mereduksi hasil pengumpulan data tersebut sehingga menjadi susunan yang baik dan sederhana.

2. Penyajian (*Display*) Data

⁸³ Gary. D. Borich, *Effective Teaching Methods Research Based Practice* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2007), p. 14.

⁸⁴ A. Arief, *Pengantar Ilmu Dan Metodologi Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), p. 15.

Penyajian data merupakan kegiatan menyusun data ke dalam pola baik dalam bentuk sebuah uraian singkat, grafik, matrik, *network*, bagan dan *chart*. Apabila pola tersebut telah didukung dengan data penelitian, maka pola tersebut menjadi pola yang baku dan selanjutnya disajikan untuk laporan akhir.⁸⁵

Dalam hal ini, data yang dianalisis merupakan data *real* hasil dari penelitian pada MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati. Data yang terkumpul berasal dari informasi yang disampaikan oleh guru, dan siswa sehingga data yang diperoleh dapat terjamin kelengkapan dan kevalidannya.

3. Penarikan kesimpulan

Langkah akhir dari analisis data kualitatif yaitu sebuah penarikan kesimpulan.⁸⁶ Peneliti berusaha untuk menganalisis data yang ada kemudian diwujudkan dalam suatu kesimpulan tentang implementasi kedisiplinan beribadah dan pengendalian diri pada siswa di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati.

Setelah dilakukannya reduksi data dan penyajian data, maka langkah terakhir dari analisis data yaitu penarikan kesimpulan. Antara reduksi data, penyajian data dan kesimpulan harus berkaitan satu dengan yang lainnya.

⁸⁵ Syamsuddin and Damayanti, *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), p. 55.

⁸⁶ Hasyim.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Kabupaten Pati

a. Sejarah berdirinya MA Ihyaul Ulum

Dalam upaya untuk menyebarkan ajaran Islam di wilayah Wedarijaksa dan menyadari kekurangan masyarakat dalam hal pembelajaran agama, para ulama Nahdhatul Ulama, antara lain KH. Muthohar Salim, KH. Abdul Hamid, dan KH. Abdul Kholiq, dengan tekad yang kuat, mendirikan lembaga pendidikan berbasis keagamaan Islam. Gagasan ini diwujudkan melalui pendirian sebuah madrasah pada tanggal 23 Juni 1983, sebagai langkah awal dalam membentuk landasan bagi seluruh lembaga pendidikan yang saat ini dikelola oleh Yayasan Pendidikan Ihyaul Ulum, yang mencakup Madrasah Aliyah Ihyaul Ulum.

Saat madrasah pertama kali didirikan, belum tersedia fasilitas lokal untuk kegiatan pengajaran. Sebagai solusi, pengurus madrasah memutuskan untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar di rumah Bapak Abdul Hadi, yang terletak di desa Wedarijaksa (timur lapangan olahraga Desa Wedarijaksa) selama kurang lebih 3 tahun. Kemudian, para ulama memiliki keinginan kuat untuk mendirikan madrasah di

lokasi yang lebih strategis, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan diharapkan dapat meningkatkan perkembangan madrasah. Lokasi yang diinginkan adalah di tepi jalan raya Pati – Tayu.

Dengan aspirasi yang mulia dan tekad yang teguh untuk mendirikan gedung madrasah, impian tersebut akhirnya terwujud berkat pemberian sebidang tanah sebagai waqaf dari Ibu Muhasanah, yang pada saat itu telah menjadi janda. Dengan rela dan tulus, beliau menyumbangkan tanah tersebut untuk kepentingan madrasah. Seiring terbentuknya kepengurusan yayasan, langkah selanjutnya adalah membangun gedung baru di atas tanah waqaf tersebut. Akibatnya, kegiatan belajar dapat dilaksanakan di gedung yang dimiliki oleh madrasah sendiri. Sejalan dengan itu, pengurus yayasan juga mendirikan lembaga pendidikan Madrasah Aliyah setara dengan Sekolah Menengah Atas.

Keberadaan Madrasah Aliyah Ihyaul Ulum semakin memperoleh legitimasi hukum yang kuat setelah dikelola oleh sebuah Yayasan yang memiliki status hukum, sebagaimana tercantum dalam akta Notaris Imam Sutaryo, SH Nomor 54 tahun 1986. Yayasan ini bernama Yayasan Pendidikan Ihyaul Ulum dan berkedudukan di Wedarijaksa. Pada tahun 1996, momentum penting ini menjadi landasan kuat bagi perkembangan madrasah.

Berdasarkan hasil evaluasi dari Badan Akreditasi Nasional Madrasah, Madrasah Aliyah (MA) Ihyaul Ulum telah mendapatkan akreditasi dengan predikat B (Baik). Proses akreditasi dilakukan secara berkelanjutan setiap lima tahun, yaitu pada tahun 2001, 2006, dan 2011, di mana MA Ihyaul Ulum berhasil mempertahankan predikat B (Baik). Pencapaian terkini dalam akreditasi pada tahun 2016 dan 2021 menunjukkan kemajuan yang signifikan, dengan MA Ihyaul Ulum meraih predikat A, yang menandakan kualitas yang sangat baik. Hal ini mencerminkan perkembangan positif madrasah dalam berbagai aspek.

Dalam konteks kepemimpinan, MA Ihyaul Ulum telah dipimpin oleh empat kepala madrasah yang berganti seiring waktu, yaitu:

- 1) KH. Muthohar Salim: Tahun 1983 hingga 1998.
- 2) Lely Hidayati, S.Ag., M.Pd: Tahun 1999 hingga 2011.
- 3) Syafi'i S.E: Tahun 2014 hingga 2016.
- 4) Mashur, S.Pd.: Tahun 2017 hingga saat ini.

Pergantian kepemimpinan tersebut mencerminkan sejarah kepemimpinan MA Ihyaul Ulum sejak didirikan pada tahun 1983.

b. Letak geografis

Secara geografis, Madrasah Aliyah (MA) Ihyaul Ulum berlokasi di Desa Wedarijaksa, Kecamatan Wedarijaksa, Kabupaten Pati. Terletak persis di pinggir jalan raya, dengan bagian belakang langsung berbatasan dengan area kebun dan persawahan. Di sebelah kanan, madrasah berbatasan dengan toko kelontong dan area pemukiman warga. Di sebelah kiri, berbatasan dengan bengkel tambal ban dan warung makan. Dilihat dari denah lokasi, posisi MA Ihyaul Ulum sangat strategis dan mudah diakses.

c. Profil MA Ihyaul Ulum

Nama Sekolah : MA Ihyaul Ulum

NSM : 121233180046

NPSN : 20320208

Alamat Sekolah :

- 1) Jalan : RAA Soewondo No.135
- 2) Desa : Wedarijaksa
- 3) Kecamatan : Wedarijaksa
- 4) Kabupaten : Pati
- 5) Propinsi : Jawa Tengah
- 6) No. Telp. : (0295) 4101308
- 7) Kode Pos : 59152

Daerah : Pedesaan

Status Madrasah : Swasta

Akreditasi : A
Tahun Berdiri : 1979
KBM : Pagi
Status Bangunan : Milik Sendiri
Nama Yayasan : Yayasan Pendidikan Islam
Ihyaul Ulum
No. Akte Pendirian : AHU-0009299.AH.01.04. Tahun
2015

Nama Kepala madrasah : Mashur, S.Pd

d. Visi, Misi dan Tujuan MA Ihyaul Ulum

1) Motto

Motto adalah ungkapan yang memuat motivasi, semangat, dan tujuan yang dapat menjadi panduan serta prinsip yang harus dicapai oleh suatu lembaga pendidikan. Berikut ini adalah semboyan yang dijadikan dasar dalam perjalanan Madrasah Aliyah (MA) Ihyaul Ulum:

الأصلح بالجدید والأخذ الصالح القديم على المحافظة

“Memelihara yang lama yang relevan dan mengambil yang baru yang lebih relevan”.

2) Visi

Di samping motto, setiap lembaga pendidikan umumnya memiliki visi yang mencakup tujuan atau aspirasi yang ingin dicapai sebagai manifestasi dari ide dan pandangan para pendiri, sebagai landasan untuk masa

depan. Berikut ini adalah visi yang dianut oleh Madrasah Aliyah (MA) Ihyaul Ulum: "Berilmu Amali, Berprestasi, Dan Berakhlak Qur'ani."

Visi tersebut mencerminkan aspirasi Madrasah yang berorientasi ke masa depan, dengan memperhatikan potensi Madrasah, lingkungan sekitar, serta kompetensi dan karakter yang akan dimiliki oleh semua pihak di Madrasah, terutama peserta didik, dan didasarkan pada prinsip-prinsip Al-Quran dan Hadits.

3) Misi Madrasah

Untuk mewujudkan visi, MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati menentukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Membantu Pemerintah menyelenggarakan pendidikan serta mensyiarkan Islam ala Ahlussunnah Waljamaah.
- b) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga siswa berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimilikinya.
- c) Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran agama dan karakter budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.
- d) Menerapkan manajemen partisipasi dengan melibatkan seluruh warga Madrasah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan Madrasah.

4) Tujuan Madrasah

Pada dasarnya, tujuan pendidikan di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati sejalan dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mengembangkan potensi para peserta didik. Beberapa di antara tujuan tersebut melibatkan:

- a) Meningkatkan Keimanan dan Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- b) Menyelenggarakan Pendidikan Islam, memberikan landasan moral etis dalam perkembangan zaman, penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- c) Mencetak pelajar muslim yang berakhlak Qur'ani, cerdas, terampil dan berkualitas.
- d) Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk menuntut ilmu dan mengembangkan potensi keilmuannya.
- e) Memberikan bekal kepada pelajar untuk mencintai tanah air dan memiliki semangat kebangsaan yang tinggi.
- f) Meningkatkan kemampuan siswa dalam toleransi dan kerukunan hidup beragama.
- g) Mempersiapkan siswa agar mampu bersaing secara global dan hidup berdampingan dengan bangsa lain

e. Sarana dan Prasarana MA Ihyau Ulum

1) Data Tanah Dan Bangunan

Jumlah tanah yang miliki : 2037 m2
 Jumlah tanah yang bersertifikat : 1914 m2
 Luas bangunan seluruhnya : 580 m2
 Halaman MTs dan lain-lain : 1378 m2

2) Ruang Dan Gedung

Tabel 4. 1

Data Sarana dan Prasarana

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Sarana	
	a. Ruang TU	1
	b. Ruang Kelas	7
	c. Ruang Perpustakaan	1
	d. Ruang Guru	1
	e. Ruang UKS	1
	f. Ruang Lab. Komputer	1
	g. Lapangan voli	1
	h. Lapangan bola	1
2.	Prasarana	
	a. Meja Siswa	200
	b. Kursi siswa	200
	c. Meja guru	25
2	d. Papan tulis	7
	e. Penghapus	7
	f. Kipas angin	7
	g. Tiang gawang	2
	h. Nat voli	1
Total Keseluruhan		463

- f. Struktur Organisasi MA Ihyaul Ulum
- A. Kepala sekolah : Suwadi, S.Pd
 - B. Dewan/Komite : Joko Susilo, S.E
 - C. Waka Kurikulum : Suci Lulus Uji Muriyanti, S.Pd
 - D. Waka Kesiswaa : Ahmad Soleh, S.Pd
 - E. Waka Sarpras : Sulistyanto, S.Ag
 - F. Waka Humas: Ahmad Badawi, S.Pd
- g. Data siswa MA Ihyaul Ulum

Tabel 4. 2

Data siswa MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati

No	Kelas	Jumlah Peserta didik			Jumlah Keseluruhan
		A	B	C	
1.	X	27	27	26	80
2.	XI	35	35	0	70
3.	XII	22	23	0	45
Total Keseluruhan Siswa					195

2. Proses Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah

- a. Langkah-langkah implementasi kebijakan

Pada bagian ini, data hasil wawancara disusun berdasarkan variabel dengan maksud untuk memberikan gambaran rinci mengenai aspek-aspek yang melekat pada variabel yang telah ditetapkan. Selanjutnya, penjelasan diberikan mengenai hubungan antar-aspek dari hasil analisis

tersebut, sesuai dengan variabel yang telah ditetapkan.

Proses implementasi merujuk pada usaha untuk mewujudkan suatu ide atau aturan. Aturan biasanya bersifat interpretatif atau memerlukan penafsiran yang mendalam terhadap tujuan aturan tersebut. Dalam penelitian ini, kepala madrasah di MA Ihyaul Ulum telah mengambil langkah-langkah kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru mata pelajaran. Langkah-langkah tersebut diambil dengan pertimbangan bahwa guru memiliki peran krusial dalam proses pendidikan, sehingga kualitas guru sebagai sumber daya harus dapat diandalkan. Oleh karena itu, peraturan-peraturan resmi yang dikeluarkan oleh instansi berwenang, seperti Kementerian Agama diterapkan di setiap sekolah dengan penafsiran atau kontekstualisasi penerapan yang disesuaikan dengan kondisi sekolah tempat aturan tersebut akan diterapkan.

Dalam variabel pelaksanaan ini, terdapat serangkaian langkah yang diambil oleh kepala madrasah untuk secara nyata memulai pencapaian tujuan-tujuan yang dimiliki oleh madrasah. Rinciannya mencakup:

- 1) Rapat tahun ajaran baru

Hasil wawancara dengan beberapa informan terkait kepala madrasah menyelenggarakan pertemuan awal tahun ajaran baru bersama para guru menunjukkan bahwa

tindakan tersebut dianggap sangat berhasil. Terutama dalam suatu organisasi yang memiliki tujuan dan anggota, rapat awal tahun sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perjalanan organisasi. Seperti yang disampaikan oleh SL bahwa: “Kepala sekolah memang telah menjadwalkan pertemuan awal tahun baru sebagai bagian dari program untuk membahas rencana ke depan.”⁸⁷

Pendapat serupa juga disampaikan oleh AS yang menyatakan:

Semua kelas memiliki kegiatan belajar matematika, dan terkadang hal tersebut dapat menjadi merepotkan. Namun, melalui pertemuan awal tahun ajaran baru, kami dapat terbantu dalam mengatur jadwal sehingga tidak terlalu padat.⁸⁸

Melalui analisis dari jawaban informan di atas, dapat disimpulkan bahwa rapat menjadi sarana yang paling efektif untuk merumuskan tujuan-tujuan organisasi bersama dengan anggota-anggotanya. Hal yang sama berlaku bagi para guru dalam menetapkan target materi tahun berjalan, yang juga dibahas dalam musyawarah para guru di awal tahun ajaran.

Dalam pelaksanaan rapat tersebut, kegiatan pokoknya adalah para guru memberikan masukan kepada

⁸⁷ SL., Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara*, pada 11 September 2023

⁸⁸ AS., Guru Matematika, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

kepala sekolah agar proses pembelajaran tahun tersebut dapat ditingkatkan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Tentang suasana dalam rapat, Sulistyanto menggambarkan:

Dalam rapat tersebut, peran kepala sekolah lebih bersifat memfasilitasi segala kepentingan para guru untuk memastikan bahwa jadwal dapat terpenuhi secara keseluruhan. Jadi, kepala sekolah meminta masukan dari kami dan kemudian menyimpulkan hasilnya.⁸⁹

Di MA Ihyaul Ulum, praktek-praktek yang paling dihargai oleh para guru dari kepala sekolah adalah kemampuannya untuk bersikap terbuka dalam menerima masukan dari siapa pun, terutama dari para guru. Pada situasi tertentu, kepala sekolah bahkan meminta pendapat para guru ketika menghadapi suatu masalah. Karena alasan tersebut, semua informan dalam penelitian ini menyatakan bahwa sikap kepala sekolah dalam menerima saran dari para guru dianggap sangat efektif.

⁸⁹ S., Guru Akuntansi/Pembina Perpustakaan, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Gambar 4. 1
Rapat Tahun Ajaran Baru



2) Pembuatan Surat Keputusan (SK) oleh kepala sekolah

Tindak lanjut dari hasil pertemuan awal tahun ajaran baru tersebut adalah pemberian wewenang formal kepada para guru dan pegawai untuk melaksanakan tugas masing-masing. Untuk memperkuat wewenang tersebut, kepala sekolah mengeluarkan surat keputusan kepada setiap individu sebagai bentuk pertanggungjawaban formal. Mengenai hal ini, pandangan AB tercermin dari hasil wawancara, di mana beliau menyampaikan kegembiraannya terkait surat keputusan: “Semua guru merasa senang ketika setiap kegiatan sekolah didokumentasikan dengan surat keputusan, dan hal ini

memiliki nilai penting dalam kenaikan pangkat.”⁹⁰

JS menyampaikan bahwa

kebijakan kepala sekolah untuk mengeluarkan surat keputusan pada setiap kegiatan sekolah adalah langkah yang tepat. Hal ini bertujuan agar guru yang ditunjuk merasa memiliki dan berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.⁹¹

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa surat keputusan memiliki nilai yang sangat penting bagi para guru. Surat keputusan menjadi salah satu faktor penilaian untuk kenaikan golongan bagi mereka. Kebijakan kepala sekolah dalam mengeluarkan surat keputusan di MA Ihyaul Ulum dianggap sebagai suatu kebahagiaan oleh para guru. Terlebih lagi, hampir setiap kegiatan formal di sekolah ini selalu melibatkan penerbitan surat keputusan. Oleh karena itu, distribusi tugas yang merata memainkan peran krusial dalam memengaruhi partisipasi guru dalam setiap kegiatan sekolah. Meskipun demikian, semua guru sangat senang (100 persen) dengan kebijakan seperti ini.

3) Pembagian tugas oleh wakil kepala madrasah

Dalam upaya untuk memberdayakan staf sekolah

⁹⁰AB, Guru Geografi dan Sosiologi, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

⁹¹ JS., Guru PKn/Wakasek Kesiswaan, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

dan menguraikan prinsip-prinsip manajemen pendidikan, kepala sekolah menunjuk beberapa wakil yang bertugas membantu dalam merinci program-program pendidikan. Mengenai cara kepala sekolah memberikan instruksi kepada wakilnya, informasinya dapat ditemukan dalam wawancara berikut ini.

SL menyatakan:

Tugas yang harus dijabarkan dari program yang dihasilkan dalam rapat cukup berat. Kepala sekolah memberikan tanggung jawab ini kepada saya dan rekan-rekan lainnya untuk membantunya dalam merealisasikan program-program sekolah.⁹²

Sulistiyanto juga menyampaikan: “Tugas yang saya emban melibatkan perhitungan alokasi penggunaan sarana belajar, seperti ruangan, tempat duduk, laboratorium, dan sebagainya, serta memastikan kondisinya tetap layak pakai.”⁹³

Selain hasil wawancara, data dari para informan menunjukkan bahwa seluruh guru (100 persen) memberikan penilaian positif terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah. Dari analisis data tersebut, terlihat bahwa kebijakan kepala sekolah memberikan

⁹² SL., *Wawancara*, pada 11 September 2023.

⁹³ S., Guru Kimia/Wakasek Sarana dan Prasarana, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

wewenang penuh kepada para wakilnya menggambarkan penerapan sistem manajemen berbasis sekolah. Dalam kerangka ini, kepala sekolah fokus pada optimalisasi sumber daya manusia di seluruh aspek di luar perannya sebagai pendidik. Guru tidak hanya sebagai pengajar, melainkan juga berperan sebagai administrator, birokrat, manajer, pemimpin, dan mitra kerja.

Secara keseluruhan, wakil kepala sekolah bertujuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sebagai pendukung kepala sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berhasil memberdayakan semua wakilnya untuk mendukung kelancaran proses pendidikan di sekolah tersebut.

4) Rapat koordinator bidang

Guna mengawasi dan mengamati seluruh kegiatan guru di sekolah, kepala sekolah menjadwalkan pertemuan bulanan untuk mengoordinasikan serta mengevaluasi kemajuan program-program yang telah disusun. Langkah tersebut sekaligus merupakan bagian integral dari pendekatan manajemen berbasis sekolah. Efektivitas dari kebijakan tersebut dapat terlihat melalui kutipan wawancara berikut ini:

Saya mengamati manfaat yang terkandung dalam kebijakan kepala sekolah untuk selalu menyelenggarakan rapat koordinasi, seperti

terjalinnnya silaturahmi antar pegawai, suasana menjadi lebih harmonis karena dalam satu bulan mungkin terjadi beberapa konflik kecil dengan para guru, dan sebagainya."⁹⁴

JS juga menyampaikan pendapatnya bahwa kepala sekolah melakukan manajemen yang efektif dengan mengawasi perkembangan para guru melalui rapat koordinasi yang dijadwalkan secara bulanan.⁹⁵ Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah dianggap sangat berhasil. Keberhasilan tersebut dinilai efektif oleh seluruh informan dengan berbagai alasan yang mendukung, seperti pentingnya menjalin silaturahmi, banyak masalah yang hanya bisa diatasi melalui rapat koordinasi, kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru melalui kerjasama kelompok, dan sebagainya. Sebagai contoh, AS, seorang guru mata pelajaran akuntansi, menyatakan: "Melalui rapat koordinasi, banyak masalah yang dapat kita selesaikan karena banyak yang memberikan pendapat atau mungkin ada yang pernah mengalami situasi serupa."⁹⁶

Pendapat serupa juga disampaikan oleh N seorang

⁹⁴AB, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

⁹⁵JS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

⁹⁶ AS, Guru Ekonomi Akuntansi/Pembina Koperasi siswa, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam, yang menyatakan:

Sebenarnya hampir setiap hari kita para guru dihadapkan pada masalah yang terkadang sulit untuk diatasi. Namun, melalui rapat koordinasi bersama para guru dan kepala sekolah, kita dapat menemukan solusi dari pengalaman yang telah dialami oleh rekan-rekan guru."⁹⁷

Dengan berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah untuk mengadakan rapat koordinasi setiap bulan terbukti efektif dalam menjalankan fungsi dan peranannya.

Gambar 4. 2
Rapat Koordinasi Bidang



⁹⁷ N, Guru Agama/Pembina Rohis, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

b. Bentuk-bentuk kebijakan kepala madrasah

Dengan mengolah data penelitian, informasi yang diperoleh memberikan gambaran tentang cara-cara kepemimpinan sekolah dalam mengartikan program-program sekolah agar menjadi lebih sesuai dengan konteksnya. Berikut ini disajikan ringkasan data tersebut.

1) Kebijakan dalam bentuk program

a) Kepala sekolah memotivasi guru membuat Rencana Pembelajaran

Data mengenai motivasi kepala sekolah terhadap pembuatan rencana pembelajaran dan kontrak pembelajaran dengan siswa merupakan salah satu prioritas kepala sekolah. Respon informan terhadap hal ini bervariasi, karena ini mencerminkan sikap seorang pemimpin dalam memberikan pemahaman kepada para guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar.

Di MA Ihyaul Ulum, kebijakan kepala sekolah terkait indikator ini dianggap efektif oleh hampir tiga perempat informan, sedangkan hanya tujuh orang yang menyatakan sebaliknya. Data ini mencerminkan bahwa kepala sekolah memiliki pendekatan yang baik dan diterima dengan baik oleh para guru.

Dalam konteks pembelajaran, pembuatan rencana pembelajaran merupakan kewajiban seorang guru. Ketika panduan belajar sudah diatur dalam kurikulum pendidikan sebagai visi besar suatu bidang studi, rencana pembelajaran menjadi langkah konkret untuk mencapai visi tersebut. Dalam konsep manajemen pembelajaran, rencana pembelajaran adalah target materi yang harus diselesaikan setiap pertemuan, yang kemudian diukur hasilnya melalui ujian semester.

Dalam penelitian ini, indikator di atas diapproach melalui konsep kebijakan kepala sekolah. Ini berarti untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan strategi kepala sekolah dalam menjelaskan kepada para guru sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab dan bukan hanya melakukan tugas karena "takut" pada instruksi kepala sekolah. Dengan kata lain, "kebijakan" adalah cara kepala sekolah membuat para guru mau melaksanakan tugasnya secara sadar, menciptakan kondisi *win-win solution*. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan, JS, bahwa:

Pak kepala sekolah cukup mengerti cara mendekati para guru karena dia sangat baik dalam berhubungan dengan kami, dan itulah yang membuat kami merasa segan. Selain itu, beliau bijak dalam menyampaikan sesuatu sehingga

kami tidak merasa tertekan atau terpaksa melakukan sesuatu.⁹⁸

Dari hasil wawancara di atas, terlihat bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam menginterpretasikan makna suatu peraturan atau tugas yang harus disampaikan kepada para guru didasarkan pada pertimbangan hubungan relasional atau kemitraan, bukan semata-mata karena hierarki atasan dan bawahan.

Kepala sekolah S menyampaikan pandangannya saat diwawancarai oleh penulis dengan menyatakan:

Semua peraturan perlu dijalankan dengan bijaksana karena konsekuensinya bisa berakibat fatal, terkesan kaku dan monoton. Penting dipahami bahwa yang dihadapi adalah manusia, sehingga diperlukan pendekatan kemanusiaan.⁹⁹

Dalam cakupan yang lebih luas, arah pendidikan seringkali dipengaruhi oleh visi dari pemimpinnya. Walaupun berdasarkan pada kerangka sistem pendidikan nasional, kurikulum harus tetap disesuaikan agar dapat mengikuti perkembangan dan perubahan yang terus berlangsung. Perubahan tersebut mencerminkan fleksibilitas suatu sistem pendidikan yang berusaha untuk mengakomodasi bagaimana

⁹⁸ JS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

⁹⁹ S., *Wawancara*, pada 11 September 2023.

manusia dapat beradaptasi dan berkembang di era mereka dan masa depan.

b) Kepala sekolah membentuk tim pengembang kurikulum

Pada level dasar, perkembangan kurikulum pendidikan ke arah yang lebih konkrit, sesuai dengan kebutuhan peserta didik, mengikuti perkembangan waktu, melibatkan semua pihak, memanfaatkan teknologi, dan sebagainya merupakan komponen yang harus termaktub dalam kurikulum. Berdasarkan konsep ingin maju kurikulum tersebut tetap berangkat dari kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang memungkinkan peserta didik bisa menjadi *output* yang berkualitas. Untuk hal tersebut, kepala sekolah mengupayakan satu cara khusus dengan membentuk tim yang tugasnya mengembangkan prinsip dan ide kurikulum.

Berdasarkan data hasil wawancara, kebijakan kepala madrasah MA Ihyaul Ulum dalam mengoptimalkan proses pendidikan adalah dengan membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian masih sementara mengalami proses per di masa awal-awal ini. Kebijakan ini dianggap efektif oleh lebih dari sebagian informan sisanya hanya seperempat saja yang tidak memberikan respon apa-apa.

Dijelaskan oleh SL bahwa: “Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah berinisiatif untuk membentuk tim khusus yang membahas masalah pengembangan kurikulum.”¹⁰⁰

Apabila jawaban informan tersebut dianalisis, penilaian informan yang menyatakan pembentukan tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian termasuk efektif adalah para guru yang terlibat dalam agenda-agenda yang diselenggarakan oleh tim sehingga kemajuan informasi senantiasa mereka dapatkan secara berkesinambungan. Sementara mereka yang memberikan penilaian biasa saja adalah informan yang keterlibatannya kurang di dalam agenda tim pengembang. Membandingkan kedua jawaban tersebut, tersirat bahwa meskipun tidak semua guru belum maksimal keterlibatannya dalam tim, namun kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah dengan membentuk tim merupakan kemajuan terobosan. Adapun tingkat keterlibatan guru di dalamnya merupakan satu agenda tersendiri untuk memperbaikinya.

c) Kepala sekolah mengoptimalkan MGMP

¹⁰⁰ SL, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Agenda lain yang termasuk langkah strategis ditempuh oleh kepala sekolah MA Ihyaul Ulum adalah meningkatkan fungsi kegiatan kelompok MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang berpusat di sekolah tersebut yang salah satu prioritasnya adalah membahas materi dan strategi pembelajarannya. Penilaian informan adalah kebijakan kepala sekolah yang efektif (100 persen) dalam meningkatkan fungsi MGMP di sekolah yang dipimpinnya. Menjadi tugas dan tanggungjawab kepala sekolah ketika sekolah yang dipimpinnya ditetapkan oleh Dinas Pendidikan sebagai tuan rumah penyelenggara MGMP untuk memaksimalkan fungsinya. Hal ini dijelaskan oleh kepala sekolah saat ditemui oleh penulis bahwa:

Sekolah ini selalu menjadi pusat kegiatan para guru se kecamatan dan juga dipercaya sebagai pengelola oleh Dinas Pendidikan. Namun, menjadi tugas saya sebagai tuan rumah untuk melayani para guru yang datang karena saya melihat dampak positif yang besar terhadap tingkat kompetisi para guru”.¹⁰¹

Uraian wawancara di atas, juga dikemukakan oleh salah satu informan yaitu AS bahwa:

Kebijakan kepala sekolah untuk terjun langsung memaksimalkan fungsi MGMP ternyata

¹⁰¹ Suwadi, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

berdampak pada meningkatnya semangat para guru termasuk saya untuk berkembang dan belajar lebih banyak. Ketika saya melihat guru dari sekolah lain datang ke sini untuk mengikuti MGMP, saya melihat perubahan mereka dan itu inspirasi besar bagi kami.¹⁰²

Menganalisis kedua wawancara di atas, langkah kebijakan kepala sekolah untuk berperan serta secara tidak langsung dalam MGMP menunjukkan adanya pertimbangan strategis yaitu visi yang dimilikinya. Kepala madrasah melihat bahwa posisi sebagai tuan rumah harus dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk membangun pendidikan di sekolahnya.

Gambar 4. 3

MGMP Guru di MA Ihyaul Ulum



¹⁰² AS., *Wawancara*, pada 11 September 2023.

- d) Kepala sekolah menginstruksikan penggunaan media belajar

Dalam proses pembelajaran, selama ini metode klasik yang digunakan oleh para guru seperti metode ceramah, metode tanya jawab, dan sebagainya sudah memperlihatkan hasil yang cukup menggembirakan. Tetapi, muncul ketidakpuasan bagi para guru yang ingin melakukan lebih banyak hal dengan mengubah metode mengajar atau paling tidak membuatnya lebih mudah mengajar di kelas.

Hasil wawancara menunjukkan bagaimana optimal dan efektifnya instruksi kepala sekolah dalam menginstruksikan pemanfaatan media mengajar untuk kepentingan belajar siswa. Semua informan menilai bahwa pemanfaatan media belajar justru memegang peranan vital dalam memudahkan siswa memahami materi yang disajikan oleh guru.

Jawaban informan dari sejumlah guru mengakui betapa urgennya media pembelajaran di dalam kelas. Guru yang selama ini menjadi fokus utama informasi di dalam kelas sangat merasakan beratnya apabila mereka sendiri yang harus melakukannya. Lebih dari itu, penyajian juga belum tentu efektif diterima oleh siswa karena tidak ada variasi mengajar. Oleh karena

itulah, berdasarkan alasan tersebut kepala sekolah mengeluarkan penegasan bahwa dalam setiap pembelajaran setiap guru wajib menggunakan media belajar untuk membantu siswa dan dirinya memahami materi. Kondisi ini diuraikan oleh AB bahwa:

Dalam pelajaran olah raga ini 90 persen adalah praktek di lapangan dan sisanya teori di kelas. Pertamanya, apabila ada materi praktek di luar kelas saya harus membawa siswa ke lapangan sepak bola umum dan itu menyita waktu. Tapi sekarang sekolah sudah membangun lapangan di lingkungan sekolah dan sarana olah raga juga sudah lengkap seperti lapangan basket dan volly, matras, lapangan tenis meja.¹⁰³

Hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa penggunaan media belajar saat ini sudah merupakan kewajiban bagi seorang guru. Apalagi dalam membuat rancangan belajar seorang guru harus mencantumkan media sebagai bagian dari strategi pembelajaran. Mengenai hal tersebut, kepala madrasah MA Ihyaul Ulum menegaskan fungsi media pembelajaran di kelas, bahwa:

Saya selalu mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru dibidang pendidikan dan saat ini begitu banyak model pembelajaran yang

¹⁰³ AB., *Wawancara*, pada 11 September 2023.

ditemukan pakar pendidikan. Namun semua model tersebut memiliki persamaan, yaitu semuanya menggunakan alat bantu mengajar yaitu media pembelajaran. Oleh karena itulah, semua guru saya wajibkan untuk menggunakan media karena untuk kepentingan mereka juga”.¹⁰⁴ Dengan demikian, wajarlah bila kebijakan kepala sekolah mewajibkan para gurunya mempergunakan media belajar dianggap menarik dan efektif oleh semua informan karena untuk kepentingan para guru sendiri

Gambar 4. 4

Rapat Koordinasi Pengembanagn Pembelajaran melalui teknologi



e) Kepala madrasah menginstruksikan pemberian bimbingan belajar

Selain penggunaan media belajar, kepala sekolah

¹⁰⁴ S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

juga memahami bagaimana pentingnya sebuah konsep kontinuitas atau keberlanjutan. Ini berkaitan dengan proses pembelajaran di dalam kelas tidaklah cukup bagi siswa untuk memahami secara penuh materi yang disajikan oleh guru. Salah satu cara yang selama ini ditempuh oleh para guru dalam mengukur tingkat penerimaan siswa terhadap materi yang dipelajari hari itu adalah melalui pemberian tugas untuk dikerjakan di rumah. Namun demikian, langkah tersebut ternyata belumlah memperlihatkan hasil secara signifikan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya kecenderungan bahwa siswa lebih banyak menyontek atau menjiplak pekerjaan rumah temannya, atau mengambil data dari internet.

Mencermati hal tersebut, kepala madrasah kembali mengeluarkan kebijakan yaitu mempertegas program kegiatan pemberian layanan bimbingan belajar secara kontinyu kepada siswa. Menyangkut kebijakan tersebut, respon para guru adalah kebijakan kepala madrasah menyangkut pemberian bimbingan belajar kepada siswa secara berkelanjutan direspon positif oleh lebih dari tigaperempat guru dan sisanya menanggapi dengan biasa saja. Menganalisis data di atas, para guru yang menilai kebijakan tersebut efektif adalah yang

mata pelajarannya unggulan, seperti matematika, fisika, biologi, kimia, bahasa inggris, bahasa indonesia, pendidikan agama islam, pancasila dan kewarganegaraan.

Mata pelajaran inilah yang memiliki intensitas pertemuan yang tinggi dan memerlukan pendalaman sementara jam pelajaran resmi belum mencukupi. Oleh karena itu kebijakan kepala sekolah menambah jam pelajaran melalui pemberian bimbingan dianggap efektif. Hal tersebut diresponi oleh SL, bahwa:

Semua orang tahu kalau mata pelajaran fisika atau IPA secara umum senantiasa jadi pilihan siswa dan jam pelajaran di sekolah juga banyak, namun demikian itu juga tidak cukup untuk mendalami materinya karena selalu ada percobaan. Oleh karenanya saya sangat senang dengan adanya kebijakan kepala sekolah memberikan pelajaran tambahan bagi siswa sebagai bentuk pendalaman.¹⁰⁵

Adapun mata pelajaran yang intensitas pertemuannya tidak sebanyak mata pelajaran di atas, seperti olah raga, kesenian, geografi, sejarah dan sebagainya rata-rata guru pengampunya memberikan pelajaran tambahan sekedar pengayaan. Diungkapkan oleh S bahwa:

¹⁰⁵ SL, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

mata pelajaran sejarah beda posisinya dengan biologi, fisika atau yang lain yang sifatnya pokok, kalau sejarah hanya tambahan dan bersifat umum. Jadi, tidak perlu pendalaman hanya pengayaan sudah cukup.¹⁰⁶

Berdasarkan kedua uraian wawancara di atas, dapat digambarkan bahwa kebijakan pada dasarnya selalu melibatkan kepentingan guru. Bagi mereka yang kepentingannya diakomodir melalui pemberian jam pelajaran tambahan maka kebijakan tersebut efektif, tetapi bila terjadi sebaliknya, maka kebijakan tersebut biasa-biasa saja.

- f) Kepala madrasah melibatkan lembaga eksternal dalam pengembangan pendidikan Hal menarik lainnya yang ditempuh oleh kepala sekolah MA Ihyaul Ulum

Wedarijaksa dalam membangun proses pendidikan di sekolah adalah mencoba melibatkan lembaga-lembaga eksternal untuk terlibat di dalam pengembangan perkembangannya, kali ini terobosan baru ditempuh oleh Bapak AS. Melalui visi yang dimilikinya, beliau melihat bahwa dengan melibatkan lembaga atau komponen eksternal sekolah maka tanggungjawab penyelenggaraan pendidikan akan meluas.

¹⁰⁶ S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Adapun langkah kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah adalah mengadakan kerjasama dengan masyarakat sekitar sekolahnya, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan lembaga terkait seperti Dinas Pendidikan Nasional. Adapun penilaian informan menunjukkan bahwa semua responden menilai kebijakan kepala sekolah efektif dalam melibatkan lembaga/instansi luar dalam pengembangan pendidikan di sekolah. Semua informan mengakui bahwa langkah tersebut sangat tepat mengingat adanya upaya pemerintah untuk mendistribusikan tanggung jawab pendidikan kepada masyarakat yang selama ini hanya sebagai penikmat pendidikan.

Fakta yang terjadi sebelum pemerintah meluncurkan program Manajemen Berbasis Sekolah yang intinya melibatkan orangtua siswa dalam pengambilan keputusan di sekolah, saat itu penanggungjawab penuh pendidikan di sekolah adalah para guru, sedangkan orangtua siswa hanya menitipkan anaknya di sekolah. Kondisi ini menciptakan dampak mendalam bahwa orangtua tidak perlu mengetahui apa yang dilakukan anaknya di sekolah dan bagaimana perkembangan anaknya di sekolah karena sudah diurus oleh guru.

Melalui peluncuran konsep manajemen berbasis sekolah, orangtua sudah dilibatkan di sekolah seperti rapat orangtua siswa, rapat komite sekolah yang agendanya antara lain pembayaran siswa dan partisipasi orang tua dalam mengawasi perkembangan anaknya. Namun demikian, realitas tetap menunjukkan bahwa konsep ini sementara menjalani prosesnya karena tidak semua orang tua siswa terlibat di komite sekolah. Hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa:

Saya berinisiatif untuk melibatkan bukan cuma orangtua siswa tetapi juga lembaga lain yang para guru anggap bisa membantu proses pembelajaran seperti LSM pendidikan, lembaga bimbingan belajar, penerbit buku, dan sebagainya supaya ada warna dalam pendidikan.¹⁰⁷

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kebijakan kepala sekolah sangat tepat karena pada dasarnya adalah untuk meringankan beban kerja guru yang selama ini semua aspek pembelajaran terfokus pada mereka.

¹⁰⁷ S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Gambar 4. 5
Diskusi Pengembangan Pembelajaran Dengan Eksternal



- g) Kepala madrasah memprogramkan pelatihan/ *in house trainig*

Salah satu wujud konkrit yang sangat dirasakan oleh para guru sebagai dampak dari bekerja sama dengan lembaga eksternal sekolah adalah terselenggaranya pelatihan/training bagi para civitas akademika yaitu pegawai dan guru MA Ihyaul Ulum. Berikut ini gambaran data penilaian responden yaitu semua guru menyatakan bahwa kebijakan tersebut efektif untuk meningkatkan kinerja para guru dan pegawai. Bila selama ini fokus pengajaran hanya pada aspek afektif semata, maka melalui training yang beragam, guru dan pegawai juga mengalami keseimbangan antara afektif dan kognitif (mental).

Training tersebut diadakan rata-rata selama sehari penuh dan bekerjasama dengan beberapa lembaga seperti ESQ Training, lembaga pemberdayaan pendidikan untuk menumbuhkan kesadaran kritis para guru, dan sebagainya.

Menegaskan hal tersebut, kepala madrasah mengemukakan: Training sangat diperlukan bagi para pegawai dan guru untuk menyeimbangkan kondisinya yang selama ini sibuk berpikir. Semoga melalui kegiatan tersebut mereka bisa stabil dan sehat.¹⁰⁸ Hasil yang signifikan setelah mengikuti pelatihan-pelatihan juga dirasakan oleh SL bahwa: Kami merasakan sendiri banyak perubahan setelah mengikuti training- training.,kami tambah semangat, perasaan plong, dan lebih memahami bagaimana menjalani kehidupan dan bekerja.¹⁰⁹

Dengan demikian, kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah tergolong sangat strategis karena berdampak signifikan terhadap peningkatan semangat para guru setelah mengikutinya.

- h) Kepala madrasah memprogramkan studi banding
MA Ihyaul Ulum sebagai salah satu sekolah

¹⁰⁸ S., *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹⁰⁹ SL., *Wawancara*, pada 11 September 2023.

pilihan saat ini berbenah untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Oleh karena itu, salah satu kebijakan pemerintah yang dikembangkan oleh sekolah ini adalah program kurikulum berbasis kompetensi. Salah satu kebijakan kepala sekolah untuk memperdalam pelaksanaan program tersebut adalah mengadakan studi banding ke sekolah lain di seluruh Indonesia yang juga menerapkan program kurikulum berbasis kompetensi. Program ini disambut dengan antusias oleh para guru karena kepala sekolah memberikan jaminan bagi mereka untuk bisa mengikuti program studi banding tersebut secara bergiliran. Tanggapan informan menunjukkan bahwa para responden menyambut dengan antusias program tersebut.

Mereka menganggap bahwa memang diperlukan suatu studi banding di sekolah lain yang sudah mengalami kemajuan setelah menerapkan konsep tersebut. Sebagaimana dikemukakan oleh salah satu informan yaitu JS, menyatakan bahwa:

Studi banding memang harus dilakukan, jangan hanya dalam negeri saja tujuannya, kalau perlu sekalian luar negeri. Saya sudah melihat bagaimana pendidikan di Australia maju dengan konsep yang mirip manajemen berbasis sekolah. Selain itu, para guru juga perlu menimba ilmu

atau tukar pikiran dengan guru dari sekolah yang lebih maju supaya termotivasi mereka.¹¹⁰

Uraian wawancara di atas juga menggambarkan persepsi guru yang lain yang juga merasakan keharusan untuk memiliki pengalaman luar dari sekolah lain menyangkut variasi mengajar, pengalaman menghadapi siswa, penggunaan media belajar, mengatasi masalah dan sebagainya.

Gambar 4. 6

Studi Banding Dengan Lembaga Lain



- i) Kepala madrasah meningkatkan program pembinaan siswa.

Menyangkut siswa sebagai subyek pendidikan, kepala sekolah juga memiliki kebijakan untuk memaksimalkan potensi siswanya. Prinsipnya adalah

¹¹⁰ JS., *Wawancara*, pada 11 September 2023.

keberhasilan sebuah sekolah dalam membina siswanya ketika siswa memiliki prestasi yang bagus, nilai rata-rata yang memuaskan, bakat yang tergal, dan sikap karakter yang menjanjikan. Untuk itulah, kepala sekolah merumuskan satu kebijakan supaya potensi siswa tersebut tergal. Program tersebut antara lain memperkuat kegiatan ekstrakurikuler baik olah raga, ekstrakurikuler seni dan akademik melalui pembentukan lembaga atau kelompok yang mengelolanya. Kebijakan tersebut dinilai dan disambut baik oleh para guru. Memang kebijakan untuk mengembangkan potensi siswa sudah ada, tetapi merumuskannya dalam bentuk program konkrit seperti disebutkan di atas merupakan ide dan visi dari seorang kepala sekolah yang kreatif saat ini.

Hal tersebut dipertegas oleh salah satu guru olah raga yaitu Bapak AS bahwa:

Ternyata siswa kami rata-rata memiliki potensi yang luar biasa, tetapi selama ini kurang mendapat perhatian. Namun, melalui kebijakan dan program kepala sekolah kali ini yang membentuk kelompok ekstrakurikuler untuk bidang olah raga dan seni memberikan peluang kepada siswa untuk memperlihatkan bakat mereka.¹¹¹

¹¹¹AS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Berdasarkan uraian wawancara tersebut tergambar bahwa apa yang direncanakan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan minat dan bakat siswa ternyata membutuhkan guru yang memiliki kompetensi dan keterampilan dalam menjalankan program tersebut.

j) Kepala madrasah memfasilitasi guru untuk lanjut studi

Kebijakan kepala sekolah yang paling menarik adalah memberikan ijin belajar atau tugas belajar bagi guru-guru yang berniat melanjutkan pendidikan baik untuk strata satu (sarjana) maupun strata dua (magister). Kebijakan tersebut dinilai oleh semua responden sangat efektif. Menganalisis jawaban informan menyangkut kebijakan kepala sekolah memberikan ijin belajar kepada para guru, ditemukan bahwa pada umumnya responden sudah lama ingin melanjutkan kuliahnya di berbagai tingkatan terutama magister. Hanya saja, niat tersebut selama ini terganjal oleh peraturan yang dikeluarkan oleh BKD yang membebankan sejumlah syarat yang harus dipenuhi oleh para guru bila ingin kuliah. Tetapi, kepala sekolah kali ini melihat strategi lain bila hal itu bisa dilakukan.

S menjelaskan hal tersebut sebagai berikut:

Satu peraturan pemerintah yang selama ini dirasa cukup berat oleh para guru adalah mereka tidak

boleh melanjutkan pendidikan dalam radius \pm 28 km dari tempat dinas mereka dan apabila itu terjadi, maka perlu dikeluarkan surat tugas belajar dari sekolah atas izin instansi yang berwenang dan itu berarti mereka dibebastugaskan dari sekolah.

Di satu sisi saya memahami bahwa ada cara lain untuk mengakomodir semua kepentingan tersebut. Akhirnya, saya memutuskan bahwa para guru boleh sekolah lagi di Makassar tetapi belajar akhir pekan dan itu saya bicarakan dengan instansi berwenang yaitu BKD dengan alasan-alasan masa depan dan mereka menyetujui”.¹¹²

Salah satu informan AB mengutarakan bahwa:

“Sudah lama dia ingin melanjutkan sekolahnya, tetapi peraturan tidak membolehkan. Kepala sekolah sekarang cukup berani mengambil kebijakan dan ternyata berhasil diterima oleh instansi di atas.”¹¹³ Wawancara tersebut menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah membantu para guru meningkatkan kompetensinya melalui pemberian izin untuk lanjut studi ternyata mendapat respon positif oleh para guru.

2) Kebijakan dalam bentuk tindakan

Kebijakan kepala madrasah dalam bentuk tindakan adalah strategi yang ditempuh oleh kepala sekolah bila ada guru yang melakukan pelanggaran sehingga tetap

¹¹² S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹¹³ AB, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

berdampak baik dalam menjaga motivasi dan semangat guru. Kebijakan tersebut juga bukan bersifat sanksi atau hukuman, melainkan sebagai bentuk peng-akomodiran tindakan guru yang melanggar untuk pertama kalinya. Pelanggaran- pelanggaran yang dilakukan guru antara lain: keterlambatan dalam menyetor Rencana Pembelajaran (RP) kepada kepala sekolah melewati batas waktu penentuan, terlambat masuk mengajar di kelas, lalai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dalam suatu kepanitiaan, tidak menggunakan media belajar, tidak masuk mengajar sesuai jadwal yang telah dibuat. Adapun kebijakan tindakan yang dimaksud adalah:

- a) Memberi tambahan waktu 2-3 hari, untuk para guru yang terlambat menyetor Rencana Pembelajaran (RPP). Sebelum kebijakan tersebut diambil, kepala sekolah meminta alasan guru bersangkutan sehingga terlambat menyetor tugasnya. Alasan tersebut kemudian dipertimbangkan oleh kepala sekolah untuk menentukan model kebijakan yang diambil.

Sebagaimana ditegaskan oleh S bahwa:

Kita juga harus memaklumi kesibukan para guru terutama para ibu yang sering terlambat menyetor RPP Mingguannya. Makanya kebijakannya hanya memberi tambahan waktu paling lama 3 hari untuk disetor. Bila tidak maka surat peringatan akan dilayangkan pada yang

melanggar.¹¹⁴

Hal yang sama juga dikemukakan oleh seorang guru bahwa:

Kesibukan di rumah mengurus keluarga dan anak-anak sering membuat saya kelelahan sehingga berpengaruh pada kegiatan saya untuk membuat tugas RPP Mingguan. Ketika saya baru mau membuatnya, kepala sudah mulai berat, mata juga mulai mengantuk. Akibatnya, saya selalu terlambat menyetor tugas. Tapi, baiknya kepala sekolah yang memaklumi kondisi saya sehingga diberi waktu.¹¹⁵

b) Mempersiapkan wali kelas untuk masuk di kelas. Hal ini dilakukan apabila ada guru yang terlambat masuk mengajar dari jadwal yang telah ditetapkan. Sebagaimana dikemukakan oleh salah seorang wali kelas bahwa:

Kita selaku wali kelas harus selalu siap sedia mengganti guru mata pelajaran yang terlambat datang mengajar atau tidak masuk. Ini juga sudah kebijakan kepala sekolah untuk membantu guru yang tidak datang dan menjaga siswa supaya tidak berkeliaran.”¹¹⁶

c) Menukar jam pelajaran dengan guru mata pelajaran lain. Kebijakan ini ditempuh apabila ada guru mata

¹¹⁴ S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹¹⁵ JS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹¹⁶ AS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

pelajaran yang tidak bisa masuk mengajar sehingga kepala sekolah menanganinya melalui guru mata pelajaran lainnya yang pada hari itu sehingga tidak terjadi kekosongan mata pelajaran. Kondisi ini dijelaskan oleh S bahwa:

Beberapa kali saya dadakan diminta mengganti guru mata pelajaran yang tidak jadi masuk mengajar karena suatu hal, tapi untungnya saya sudah siapkan materi-materinya di laboratorium sehingga siswa saya minta langsung masuk di laboratorium.¹¹⁷

- d) Dalam kegiatan kepanitiaan, seorang guru yang sudah dibuatkan surat keputusan tetapi tidak bisa menjalankan perannya, maka kepala sekolah akan tidak akan membatalkan surat keputusannya melainkan guru tersebut “berutang” aktivitas sehingga diharuskan menggantinya pada kepanitiaan berikutnya. Hal ini dijelaskan oleh S, bahwa:

Sering ada guru sudah diterbitkan surat keputusan kepanitiaan untuk kegiatan sekolah dengan berbagai alasan, tetapi itu bisa dimengerti namun aturan tetap harus dilaksanakan karena sudah disepakati. Jadi, guru yang tidak memenuhi kewajibannya maka dia harus menggantinya pada kepanitiaan lainnya.¹¹⁸

¹¹⁷ S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹¹⁸ S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Mencermati uraian-uraian wawancara di atas, terlihat bahwa kebijakan kepala sekolah dalam bentuk tindakan merupakan langkah-langkah untuk menangani dan mengakomodir kepentingan para guru dengan kepentingan pendidikan. Di satu sisi, tujuan pendidikan harus dicapai dan pada sisi lain guru sebagai sumber daya manusia juga harus diperlakukan secara manusiawi. Kepala sekolah memiliki kemampuan menangani manusia sehingga mampu memberdayakannya.

3. Hasil implementasi kebijakan kepala sekolah

Hasil dari implementasi kebijakan adalah meningkatnya kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil kemampuan guru dalam penyelenggaraan pengajaran, kemampuan profesional yang ditampilkan dan kemampuan personal guru tersebut.

a. Persiapan mengajar

Dalam indikator persiapan mengajar, berdasarkan jawaban informan bahwa semuanya senantiasa membuat program rencana persiapan pengajaran. Hal tersebut disebabkan oleh kebijakan kepala sekolah bahwa guru tidak boleh mengajar sebelum ada persiapannya sehingga menimbulkan kesadaran para informan mengenai pentingnya menyusun acuan pengajaran sebagai panduan tujuan yang ditetapkan. Menganalisis jawaban tersebut, tersirat bahwa

informan pada awalnya tidak terlalu memprioritaskan pembuatan program pengajaran karena dianggap merepotkan dan cukup dengan melihat kurikulum materi pelajaran tetap bisa disajikan. Kondisi ini diungkapkan oleh SL bahwa:

Kami sekarang menyadari pentingnya membuat program pengajaran karena betul-betul memudahkan kami menyajikan materi serta membantu siswa mencapai target-target materinya, padahal sebelum ini kita tidak terlalu memprioritaskannya karena kesannya merepotkan. Tapi, setelah mendapatkan penjelasan dari kepala sekolah, semua kami lakukan.¹¹⁹

Demikian halnya pada indikator penjelasan tujuan belajar yang juga dilakukan oleh semua informan. Penjelasan ini dilakukan dengan waktu yang fleksibel, ada yang menjelaskan di awal, di tengah, atau sebelum materi pelajaran berakhir hari itu. Penjelasan tujuan belajar ini dilakukan dengan maksud agar siswa memiliki panduan atau target dalam menerima materi sehingga mereka mampu mengimbangi arah penjelasan guru saat menyajikan materi. Dijelaskan oleh AB bahwa: “Penting sekali guru menjelaskan tujuan suatu materi supaya mereka bisa memahami maksud penjelasan guru”.¹²⁰ Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa para guru mulai memahami suatu aturan yang diberlakukan demi kepentingan mereka dan

¹¹⁹ SL, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹²⁰ AB, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

siswa. Dalam proses pembelajaran, suatu kondisi terkadang menyebabkan siswa tidak bisa memahami maksud penjelasan guru. Dalam konteks ini, lebih sering guru bertanya kepada siswa menyangkut apa yang tidak mereka pahami dalam materi tersebut atau guru mengulangi intisari materi. Berkenaan dengan hal tersebut, AS melanjutkan penjelasannya bahwa: “Sering sekali siswa tidak paham penjelasan guru karena mereka banyak bermain, tetapi pada saat ditanya mereka tidak ada yang menjawab, sehingga guru yang menjelaskan intisari materinya”.¹²¹

Secara keseluruhan, inisiatif yang ditempuh oleh para guru dalam mengefektifkan persiapan mengajar merupakan contoh kinerja yang maksimal. Hal ini tidak terlepas dari upaya yang ditempuh oleh kepala sekolah berupa kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk membantu para guru serta siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Gambar 4. 7

MGMP dan Persiapan Mengajar



¹²¹AS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

b. Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam suasana edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbal balik antara guru dan siswa itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses pembelajaran. Interaksi dalam peristiwa pembelajaran mempunyai arti yang lebih luas, tidak sekedar hubungan antara guru dan siswa, tetapi berupa interaksi edukatif. Dalam hal ini bukan hanya penyampaian pesan berupa materi pelajaran, melainkan penanaman sikap dan nilai pada diri siswa yang sedang belajar.

Gambar 4. 8

Pembelajaran dan Ekstrakurikuler



Menyangkut indikator pelaksanaan proses pembelajaran

ini, penulis menetapkan tiga item pertanyaan. Hal tersebut dapat dilihat uraiannya berikut ini.

- 1) Data menunjukkan bahwa semua informan sering melakukan teknik merangsang motivasi siswa melalui pertanyaan-pertanyaan pancingan. Dalam strateginya, guru memberikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan materi yang akan dipelajari dengan maksud memusatkan perhatian pembelajar sehingga terjadi suasana belajar yang kondusif dan pembelajar siap menerima pelajaran sekaligus memotivasi siswa. Langkah ini cukup menarik bagi pembelajar karena itu akan membantu mereka memusatkan perhatian, atau paling tidak membuat para pembelajar memiliki perasaan santai. Sebagaimana dikemukakan oleh S bahwa: “Mata pelajaran Bahasa Jerman kadang tidak terlalu menarik bagi siswa sehingga guru butuh teknik untuk menghidupkan kelas dan salah satu caranya adalah banyak bertanya pada siswa”.¹²²
- 2) Indikator berikutnya adalah merespon pertanyaan-pertanyaan siswa berkenaan dengan makna suatu kalimat yang siswa belum pahami. Dalam hal ini guru juga pro-aktif menjawab pertanyaan siswa namun lebih sering dilakukan dengan tidak menjawab langsung melainkan ditanyakan pada siswa lainnya sehingga ada upaya yang

¹²² S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

dilakukan oleh siswa lain untuk berpikir. Akibatnya, teknik ini sering efektif untuk menciptakan kesiapan belajar siswa, AB melanjutkan bahwa:

Terkadang perlu dicarikan solusi supaya guru tidak menjadi sumber utama informasi, caranya bila ada yang bertanya maka dilemparkan kepada siswa lain untuk menjawab dan ternyata hasilnya cukup efektif untuk menghidupkan suasana kelas.¹²³

- 3) Indikator memotivasi siswa melalui diskusi dalam proses pembelajaran adalah ada upaya mengkritisi atau mendiskusikan materi yang telah dipelajari. Dalam perkataan lain memberikan komentar atau tanggapan sebagai bentuk pengembangan materi menjadi lebih luas. Tentunya, kegiatan ini berefek merangsang pikiran siswa untuk memikirkan apa-apa di luar materi yang terkait sehingga ditemukan kaitannya sebagai bentuk pengembangan.
- 4) Selain itu, semua guru juga mendiskusikan ulang materi yang telah dipelajari yang juga dilakukan dengan berbagai cara yang tidak formal, antara lain: guru mengingatkan siswa mengenai materi sebelumnya kemudian guru bertanya pada siswa tentang materi tersebut sampai berlangsung diskusi. Ada juga yang diminta menulis di

¹²³ AB, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

papan tulis apa yang dipahaminya. Sebagaimana diungkapkan oleh JS bahwa:

Diskusi dengan siswa pada dasarnya sangat efektif karena kita bisa tahu tingkatan pemahamannya sehingga ada ukuran bagi guru untuk menentukan selanjutnya. Tetapi, dampak dari diskusi adalah merangsang semangat siswa untuk berpikir.¹²⁴

Berdasarkan uraian indikator dalam proses pembelajaran di MA Ihyaul Ulum, penulis menyimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran cukup efektif dengan pertimbangan bahwa guru yang terlambat dan tidak masuk mengajar akan digantikan oleh guru yang lain dengan konsekuensi insentifnya diberikan pada guru yang mengganti sehingga strategi pembelajaran di kelas yang bertujuan untuk merangsang motivasi belajar siswa terlaksana dengan baik

c. Evaluasi pembelajaran

Evaluasi pembelajaran merupakan langkah untuk memeriksa kegiatan- kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Tujuannya adalah mencari hal-hal yang baik dan tidak efektif yang dilakukan baik oleh guru maupun siswa selama proses pembelajaran sehingga perlu masukan untuk perbaikan dan peningkatan pembelajaran. Adapun hal-hal yang dievaluasi antara lain: interaksi guru dengan siswa,

¹²⁴ JS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

penggunaan media belajar, keaktifan siswa di dalam kelas, dan sebagainya.

Dalam indikator ”evaluasi pembelajaran” ini terdapat tiga item yaitu: memberikan bimbingan belajar kepada siswa, guru mengikuti kegiatan ilmiah, dan aktif menulis karya ilmiah. Menjelaskan indikator tersebut bahwa evaluasi pembelajaran menyangkut guru membimbing siswa yang kurang memadai tergolong efektif dilaksanakan oleh guru; demikian juga halnya dengan mengikuti kegiatan ilmiah yang sering dilaksanakan oleh para guru; dan membuat karya ilmiah yang kadang-kadang dilaksanakan oleh guru.

Menganalisis jawaban informan menyangkut item “membimbing siswa yang kurang memadai” terlihat bahwa guru memberikan pelayanan bimbingan kepada siswa yang memiliki kemampuan dibawah rata-rata berdasarkan nilai yang diperolehnya. Bimbingan tersebut dilakukan baik secara personal maupun kolektif yang dilakukan di rumah guru atau diselenggarakan di sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh SL bahwa: “Kepala sekolah meminta bantuan para guru untuk membimbing siswa yang nilainya agak rendah dan kami sudah melakukannya secara individu dan kelompok serta kepala sekolah sudah memberikan kami fasilitasnya”.¹²⁵

Menyangkut item “mengikuti kegiatan ilmiah”, kepala

¹²⁵ SL, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

sekolah sudah memberi kesempatan kepada para guru untuk menghadiri seminar-seminar, penataran atau simposium dan sejenisnya. Kepala madrasah sudah mengatur jadwal bagi para guru yang merencanakan untuk mengikuti kegiatan ilmiah sehingga kegiatan pembelajaran tidak terganggu dan semua guru bisa mendapatkan kesempatan yang sama. Dikemukakan AS bahwa: “Kegiatan ilmiah sangat penting bagi peningkatan kompetensi dan kinerja kami dan hal itu dipahami oleh kepala sekolah sehingga ada kebijakan bagi guru untuk bisa menghadiri berbagai kegiatan ilmiah”.¹²⁶

Ciri pokok seorang akademik adalah adanya karya tulis ilmiah yang telah dibuat. Karya tulis ilmiah yang dimaksud antara lain penelitian lapangan, tulisan yang bersifat umum dan diterima secara akademik. Berkaitan dengan hal tersebut, kepala sekolah sudah memberi peluang kepada para guru untuk mengikuti berbagai kegiatan yang bisa membantu para guru untuk mampu membuat karya tulis ilmiah, tetapi kondisi individu para guru sangat mempengaruhinya untuk membuat karya tulis ilmiah. Padahal para guru mengetahui besarnya pengaruh sebuah karya tulis ilmiah terhadap kenaikan pangkat dan golongan mereka. Seperti dikemukakan oleh S, bahwa: “Secara teori para guru sudah tahu teknik membuat karya tulis ilmiah, tetapi persoalan waktu dan

¹²⁶AS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

kesibukan yang padat sehingga sampai sekarang belum fokus membuat tulisan, padahal kepala sekolah sudah memberi peluang besar”.¹²⁷

Mencermati uraian wawancara di atas, penulis menyimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam hal proses pembelajaran berdampak pada kinerja guru secara keseluruhan. Meskipun demikian, beberapa faktor yang tetap menjadi kendala bagi para guru untuk maksimal bekerja karena persoalan waktu dan kesibukan, tetapi secara keseluruhan kinerja guru berjalan dengan efektif.

d. Pengembangan profesi

Seorang guru yang profesional adalah guru yang sangat memahami disiplin ilmunya. Tetapi dalam pengembangan profesinya, seorang guru juga harus mengetahui disiplin ilmu lain karena konteks keilmuan profesional saat ini adalah multi-disipliner.

Kaitannya dengan penelitian ini adalah para guru di lokasi penelitian diberikan kesempatan oleh kepala sekolah untuk mempelajari ilmu-ilmu lain untuk meningkatkan keahliannya. Item indikator yang penulis tetapkan antara lain: kemampuan guru menggunakan ragam metode mengajar, kemampuan guru menguasai teknologi komputer, dan keaktifan guru menguasai Bahasa Inggris.

¹²⁷ S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Data wawancara menunjukkan bahwa guru sering menggunakan variasi mengajar. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai kondisi antara lain: jadwal suatu mata pelajaran, jenis mata pelajaran, kelengkapan media belajar dan materi yang disajikan. Namun demikian, penggunaan variasi mengajar tersebut tetap dimaksudkan untuk merangsang suasana kelas yang kondusif, tidak membosankan, nyaman sehingga siswa juga mudah menyerap dan terlibat dalam setiap kegiatan pembelajaran. Sebagaimana dikemukakan oleh AB bahwa: “Siswa sekarang rata-rata lebih banyak informasi daripada guru sehingga harus diimbangi dengan penciptaan suasana kelas yang nyaman untuk belajar, caranya dengan menggunakan variasi mengajar dan kondisional”.¹²⁸

Dalam teknologi informasi, para guru di MA Ihyaul Ulum rata-rata sudah menggunakan teknologi komputer secara individu. Tetapi, dalam menggunakannya di kelas untuk menyajikan materi pelajaran belum sepenuhnya dijalankan karena butuh biaya besar untuk menyediakan LCD Focus. Seperti dikemukakan oleh JS bahwa: “Komputer sangat membantu saya dalam mengelola perhitungan keuangan yang rumit dan hal itu perlu disajikan di dalam kelas, tetapi Focus belum ada sehingga laptop hanya jadi

¹²⁸ AB, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

panduan materi saja di kelas”.¹²⁹

Hal yang menarik untuk dicermati adalah dampak penggunaan komputer bagi para guru. Teknologi komputer yang semuanya mempergunakan Bahasa Inggris ternyata memberikan tambahan kegiatan bagi para guru yaitu harus belajar Bahasa Inggris untuk bisa memahami lebih dalam teknologi komputer. Akibatnya, para guru di lokasi penelitian mulai belajar Bahasa Inggris melalui otodidak, mengikuti kursus, dan privat. Sebagaimana dikemukakan oleh SL bahwa: “Beberapa teman guru meminta saya untuk membimbing mereka belajar dasar-dasar Bahasa Inggris dengan maksud mengembangkan profesionalisme mereka”.¹³⁰

Secara keseluruhan analisis indikator pengembangan profesi keguruan, terlihat upaya kepala sekolah di lokasi penelitian untuk membantu para gurunya dalam meningkatkan kompetensi mereka. Dengan demikian, kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah sudah tepat namun respon para guru yang belum maksimal.

¹²⁹ JS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹³⁰ SL, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Gambar 4. 9
Pengembangan Kompetensi



e. Kedisiplinan

Kedisiplinan guru sangat penting dalam pendidikan watak anak didik. Guru harus menjadi model teladan, karena anak-anak bersifat suka meniru. Guru yang tidak disiplin tidak mungkin dipercaya untuk mendidik. Kaitan dengan penelitian ini, sejumlah item indikator tentang kedisiplinan guru yang ditetapkan yaitu: memanfaatkan waktu mengajar, datang ke sekolah lebih awal, dan memberi tugas bila tidak mengajar.

Berdasarkan wawancara dengan informan terlihat bahwa guru dalam memanfaatkan waktu mengajar seringkali dilakukan, termasuk datang ke sekolah lebih awal dan memberi tugas pengganti bila guru tidak masuk mengajar juga dilakukan oleh para guru sesering mungkin meskipun tidak

setiap saat.

Menganalisis jawaban informan menyangkut item “memanfaatkan waktu mengajar” bahwa guru di lokasi penelitian rata-rata sudah berjalan menuju ruangan kelas sebelum bel tanda peralihan mata pelajaran berbunyi dan terkadang sudah berdiri di depan pintu kelas sebelum guru mata pelajaran awal selesai. Hal ini dikemukakan AS bahwa: “Kita berusaha memanfaatkan waktu semaksimal mungkin dengan tidak berlama-lama di ruangan guru, jadi kita sebaiknya sudah ada di kelas bertepatan dengan bunyi bel peralihan mata pelajaran”.¹³¹

Kebijakan kepala sekolah juga menghendaki para guru untuk datang tepat waktu di sekolah, tetapi para guru menyadari bahwa datang lebih awal itu jauh lebih bagus karena siswa akan melihat contoh kedisiplinan. Dalam hal ini, kepala sekolah tetap memberi kebijakan bagi guru yang tidak mengajar jam pertama untuk menyelesaikan urusannya sebelum ke sekolah. Tetapi bagi guru yang mengajar jam pertama wajib di sekolah lebih awal. Dikemukakan oleh S bahwa: “Datang lebih awal ke sekolah itu disiplin yang bagus karena siswa bisa lihat kita datang, terutama yang ada mata pelajarannya jam pertama.”¹³²

¹³¹ AS, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

¹³² S, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Satu langkah yang patut ditiru di lokasi penelitian adalah kedisiplinan guru memanfaatkan waktu apabila tidak masuk kelas mengajar maka siswa diberi tugas sehingga mereka tetap belajar dan tidak berkeliaran mengganggu kelas lainnya yang sedang belajar. Hal ini diungkapkan oleh AB bahwa: “Terkadang kita tidak masuk mengajar karena hal yang sangat penting, maka untuk mengantisipasi kelas yang kosong kami tetap memberikan tugas pelajaran di kelas agar materi tetap berjalan”.¹³³ Berdasarkan uraian wawancara tentang kedisiplinan guru, kesimpulan penulis adalah para guru berusaha meningkatkan profesionalismenya melalui kedisiplinan sehingga diharapkan akan berdampak bagi pengembangan karakter sekolah dan siswanya.

B. Analisis Data

1. Proses Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah

Kebijakan kepala sekolah pada umumnya bertujuan meningkatkan terjadinya proses pembelajaran. Proses implementasi kebijakan tersebut senantiasa berkaitan pada pelaksanaan program sekolah yang bersifat kesepakatan yang oleh kepala sekolah diambil jalan tengah atas kekeliruan penerapan aturan oleh individu guru.

¹³³AB, *Wawancara*, pada 11 September 2023.

Di lokasi penelitian, kebijakan kepala madrasah ada yang bersifat makro dan bersifat mikro. Kebijakan makro adalah kebijakan dalam bentuk program-program sekolah yang merupakan inisiatif dari kepala sekolah, seperti membentuk tim pengembang kurikulum, mengoptimalkan kegiatan MGMP, bekerjasama dengan lembaga luar, mengadakan pelatihan, mengadakan studi banding, dan memfasilitasi guru dan pegawai yang ingin melanjutkan studi. Sedangkan kebijakan mikro adalah kebijakan dalam bentuk tindakan seperti bila ada guru yang terlambat menyeter RPP mingguan maka diperpanjang waktunya 2-3 hari, bila guru terlambat mengajar maka jam mengajarnya akan diisi oleh wali kelas bersangkutan atau bila ada guru yang tiba-tiba tidak bisa mengajar pada jamnya maka guru mata pelajaran lainnya yang mengisinya, bila ada guru tidak bisa terlibat dalam suatu kepanitiaan yang resmi maka yang bersangkutan harus mengganti partisipasinya pada kegiatan berikutnya, apabila guru tidak cukup jam mengajarnya boleh mengajar ditempat lain.

Temuan-temuan empirik di atas, telah memperkuat hasil-hasil penelitian lainnya menyangkut pengaruh kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru, Penelitian-penelitian tersebut pada umumnya membahas atribut kepala sekolah dan kebijakannya pada tingkat makro. Jadi, temuan kebijakan kepala sekolah yang bersifat mikro dalam penelitian di MA

Ihyaul Ulum ini sekaligus melengkapi penelitian-penelitian di atas.

Temuan penelitian ini juga sekaligus memperkuat beberapa model tentang implementasi kebijakan. Model-model yang dimaksud adalah Model Deskriptif dan Model Normatif yang keduanya secara tidak langsung diterapkan oleh kepala sekolah MA Ihyaul Ulum. Dengan demikian, maka fungsi dan atribut kepala sekolah dengan sendirinya juga terintegrasi dalam diri kepala sekolah pada saat mengambil putusan atas suatu kebijakan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah (kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial).

Dampak dari semua kebijakan kepala sekolah adalah meningkatkan kinerja para guru. Temuan penelitian ini juga memperkuat statemen tersebut. Kebijakan kepala sekolah yang mengakomodir kepentingan guru-guru dengan tidak mengabaikan kepentingan sekolah justru makin membuat para guru bersemangat melakukan tugas dan kewajibannya, apalagi baik kebijakan makro maupun mikro di lokasi penelitian pada hakekatnya “memanjakan” para guru sebagai sumber daya yang harus dijaga. Sejalan dengan itu kebijakan kepala sekolah harus memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi. Oleh

karena itu untuk memelihara kinerja ataupun untuk meningkatkannya perlu adanya proses harmonisasi dalam organisasi sekolah, termasuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

Membandingkan hasil-hasil penelitian sejenis seperti disebutkan di atas dengan temuan-temuan penelitian ini, penulis melihat adanya karakteristik tertentu yang tidak ditemukan dalam penelitian lainnya adalah kepala sekolah memiliki kompetensi pribadi dan kompetensi sosial yang baik karena tidak hanya menempatkan dirinya secara struktural melainkan juga mampu bersikap sebagai “teman” dengan para guru. Kemudian kepala sekolah mampu menyeimbangkan dan mengakomodir masalah-masalah guru baik secara pribadi maupun kolektif dengan urusan-urusan di sekolah. Hal tersebut terjadi karena kepala sekolah memiliki pandangan bahwa guru bukanlah karyawan atau pegawai yang harus patuh pada aturan sekolah melainkan guru adalah sumber daya yang harus dijaga, dirawat, dikembangkan potensinya, sehingga kepala sekolah akan melakukan apapun untuk para gurunya.

Kebijakan kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan model manajemen yang diterapkan. Pengembangan model manajemen berbasis sekolah (MBS) yang relatif masih baru memperlihatkan hasil cukup memuaskan terhadap kebijakan kepala sekolah. Peran kepala sekolah dimana sebelumnya harus

mengikuti petunjuk dari instansi vertikal sampai pada masalah-masalah teknis kini telah mengalami perubahan-perubahan mendasar dengan reorientasi pada kemandirian sekolah dimana kewenangan disertai dengan tanggungjawab yang tinggi terhadap pengembangan sumber daya sekolah sekolah.

Berkaitan dengan hal tersebut dalam rangka mengimplementasikan kebijakannya, program pembinaan guru dan personil pendidikan tersebut sebagai suatu rangkaian kegiatan manajemen pendidikan dimana peran kepala sekolah sebagai supervise pendidikan memperlihatkan hasil cukup memuaskan.

Proses implementasi kebijakan adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam menerapkan pemahamannya terhadap peraturan perundang-undangan atau peraturan pemerintah tentang pendidikan. Proses implementasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepala sekolah mengadakan rapat awal tahun ajaran dengan para guru
- b. Kepala sekolah meminta masukan dari para guru
- c. Kepala sekolah menginstruksikan wakilnya untuk menjabarkan program pembelajaran, dan
- d. Kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi dengan para guru.

Hasil penelitian terhadap 6 informan tentang proses implementasi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan kebijakannya dengan baik dan tepat. Langkah yang ditempuh kepala sekolah didasarkan pada pertimbangan *win-win solution* atau saling menguntungkan antara pihak sekolah dengan para guru sebagai ujung tombak pendidikan. Kepala sekolah dengan fungsi-fungsi yang dimilikinya menempatkan para guru sebagai partner dan sebagai sumberdaya manusia yang harus dimaksimalkan keberadaannya. Berdasarkan pertimbangan itulah kepala sekolah senantiasa melibatkan guru dalam setiap kegiatan dan meminta masukan darinya.

Adapun bentuk-bentuk kebijakan kepala sekolah adalah kebijakan dalam bentuk program dan kebijakan dalam bentuk tindakan. Adapun kebijakan dalam bentuk program adalah:

- Memotivasi guru untuk selalu membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak belajar dengan siswa
- Membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian
- Mengoptimalkan kegiatan MGMP di sekolah untuk membahas materi dan strategi pembelajarannya
- Memanfaatkan media mengajar secara optimal agar penyerapan Siswa lebih tinggi
- Memberikan bimbingan belajar secara kontinyu

- Mengusahakan jaminan kerja sama yang lebih kondusif dengan masyarakat sekitar, lembaga terkait dan LSM-LSM untuk mengatasi kelengkapan sarana pendukung pendidikan
- Melakukan pelatihan/In House Training bagi Guru/Pegawai
- Studi banding ke sekolah lain yang telah melakukan program kurikulum berbasis kompetensi
- Pembinaan siswa yang lebih intensif dengan memperhatikan minat, bakat, dan karakter Siswa, dan
- Memberikan ijin /tugas belajar bagi guru-guru untuk melanjutkan studi ke strata dua;

sedangkan kebijakan dalam bentuk tindakan antara lain sebagi berikut:

- Bagi guru yang terlambat menyetor tugas RPP Mingguannya diberikan waktu tambahan 2-3 hari
- Guru yang terlambat mengajar di kelas akan diganti oleh wali kelas bersangkutan
- Guru yang tidak masuk mengajar menurut jadwalnya akan ditukar waktunya dengan mata pelajaran lain sehingga tidak mengalami kekosongan; dan
- Guru yang tidak aktif pada satu kepanitiaan diharuskan menggantinya dengan aktif pada kepanitiaan berikutnya., guru yang cukup jam mengajarnya boleh mengajar ditempat lain.

2. Hasil Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja seluruh guru MA Ihyaul Ulum dalam menjalankan tugas profesinya tergolong dalam kualifikasi baik. Kinerja guru yang dimaksud adalah menyangkut beberapa aspek, yaitu:

- a. persiapan mengajar
- b. pelaksanaan proses pembelajaran
- c. evaluasi
- d. pengembangan profesi, dan
- e. kedisiplinan.

Pembinaan kinerja guru perlu diperhatikan, agar kinerja yang selama ini ditunjukkan dapat dipelihara bahkan ditingkatkan sehingga hasil yang dicapai secara langsung berdampak pada mutu sekolah yang dibinanya. Dalam meningkatkan kinerja guru, maka ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu:

- a. kemampuan mengembangkan kepribadian
- b. menguasai bahan pelajaran
- c. menguasai dasar-dasar kependidikan dan pengajaran
- d. menyusun program pengajaran dan pengelolaan kelas
- e. menilai proses pembelajaran
- f. menangani administrasi sekolah
- g. melaksanakan kode etik guru
- h. menyelenggarakan program bimbingan dan penyuluhan, dan

- i. mengembangkan profesinya.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari penelitian masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Dalam pelaksanaan penelitian terdapat keterbatasan dan kekurangan karena ternyata dari adanya data penelitian persepsi peneliti pada latar belakang masalah tidak bisa sepenuhnya dipukul rata bahwa semua guru di MA Ihyaul Ulum tidak memiliki kompetensi pedagogik guru yang maksimal. Padahal yang sebenarnya terjadi hanya pada guru-guru baru yang memang masih dalam masa penyesuaian kebijakan yang diterapkan kepala madrasah. Dalam pengambilan data wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai hasil daripada adanya kebijakan yang muncul setelah proses Langkah penerapan implementasi kebijakan yang sesuai pada umumnya memang masih terbilang belum cukup sempurna.

Hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi pedagogik guru di Ma Ihyaul Ulum jika nantinya ada peneliti lain yang ingin mengembangkan maka saran yang dikerucutkan adalah pada bidang partisipasi guru dalam menanggapi penelitian yang kurang responsive terhadap peneliti. Hal lain dari aspek penting yang perlu untuk difokuskan juga terletak pada aspek waktu yang maksimal dan efisien. Peneliti menganggap bahwa durasi dari adanya

penelitian memang kurang maksimal dikarenakan keharusan menyelesaikan dengan segera dan terkendala pada kepentingan pribadi peneliti pada bidang lain. Dari kedua aspek tersebut dirasa cukup untuk difokuskan jika nantinya terdapat peneliti lain yang ingin mengembangkan subyek dari pada penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berikut adalah kesimpulan yang ditarik oleh peneliti antara lain

1. Proses implementasi kebijakan kepala sekolah pada MA Ihyaul Ulum sebagai berikut:
 - a. Langkah-langkah implementasi kebijakan; terlaksananya rapat awal tahun ajaran dengan para guru (kepala sekolah meminta saran dari para guru), kepala sekolah membuat surat keputusan pembagian tugas, kepala sekolah menginstruksi wakilnya menjabarkan kegiatan bidangnya, dan kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi bidang dan semua guru setiap bulan.
 - b. Kebijakan kepala sekolah ada dua yaitu:
 - 1) Kebijakan dalam bentuk program (Kebijakan Makro) menyangkut
 - a) Kepala sekolah menginstruksikan guru membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak belajar dengan siswa
 - b) Membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian

- c) Mengoptimalkan kegiatan MGMP dan menginstruksikan pemanfaatan media mengajar
 - d) Melaksanakan bimbingan belajar dan bekerjasama dengan lembaga swasta
 - e) Lembaga pemerintah, dan masyarakat
 - f) Mengadakan training bagi para guru dan pegawai
 - g) Mengadakan studi banding ke sekolah lain
 - h) Melaksanakan program pembinaan bakat, potensi siswa
 - i) Kepala sekolah memberi kesempatan para guru dan pegawai untuk lanjut studi
- 2) Kebijakan dalam bentuk tindakan (Kebijakan Mikro) berupa:
- a) guru yang terlambat menyetor RPP mingguan maka diperpanjang waktunya
 - b) bila guru terlambat mengajar maka jam mengajarnya akan diisi oleh wali kelas bersangkutan atau bila ada guru yang tiba-tiba tidak bisa mengajar pada jamnya maka guru mata pelajaran lainnya yang mengisinya
 - c) bila ada guru tidak bisa terlibat dalam suatu kepanitiaan yang resmi maka yang bersangkutan harus mengganti partisipasinya pada kegiatan berikutnya, guru yang cukup jam mengajarnya boleh mengajar di tempat lain.

2. Hasil implementasi kebijakan kepala sekolah adalah meningkatnya kinerja guru yang meliputi
 - a. Persiapan mengajar
 - b. Pelaksanaan proses pembelajaran
 - c. Evaluasi
 - d. Pengembangan profesi guru
 - e. Kedisiplinan yang berjalan efektif.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Kepala sekolah perlu meningkatkan kebijakan makro berupa program- program yang mendukung peningkatan kompetensi guru dan kebijakan mikro berupa peningkatan komunikasi personal, kemampuan memahami kondisi para guru, dan kemampuan inspirasi dan motivasi terhadap para guru dan pegawainya.
2. Guru secara pribadi perlu meningkatkan semua kompetensinya untuk mendukung kebijakan-kebijakan kepala sekolah dan kepala Sekolah perlu meningkatkan kegiatan penunjang yang mendukung kegiatan guru dalam mengembangkan kompetensinya, dan melibatkan lembaga eksternal untuk mendukung program pendidikan di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Atiqoh, Layly. “Kurikulum Pendidikan Agama Islam Berbasis Lingkungan Sebagai Penguatan Pendidikan Humanistik DiSekolahAdiwiyata.” *Layly Atiqoh Dan Budiyo Saputro* 12, no. 2 (2017): 285–308.
- Fadhallah, R.A. (2020). *Wawancara*. Jakarta Timur : UNJ Press
- Ilyas, R. (2016). Manusia Sebagai Khalifah dalam Perspektif Islam. *Mawa'izh*, 1(7), 169-171.
- Halidu, S. (2021) *Pendidikan Anak Berkebutuhan Khusus*. Lombok Tengah : Pusat Pengembangan Pendidikan Dan Penelitian Indonesia.
- Hartono, J.(2018). *Metoda Pengumpulan dan Teknik Analisis Data* Yogyakarta : ANDI
- Haudi. (2021). *Strategi Pembelajaran*. Sumatra Barat : CV Insan Cendekia Mandiri
- Helaludin & Wijaya, H. (2019) *Analisis Data Kualitatif Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*. Makassar : Sekolah Tinggi Theologia Jaffray
- Helmawati. (2014). *Pendidikan Keluarga*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Hidayati, A. (2017). *Strategi Pembelajaran Anak Berkebutuhan Khusus Untuk Peningkatan Kemampuan Berinteraksi Sosial di Madrasah Ibtidaiyah Amanah Tanggung Turen*. Malang : Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
- Husna, K, & Arif, M. (2021). Ibadah Dan Praktiknya Dalam Masyarakat. *Ta'lim : Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 4(2).

- Ilahi, R. (2021). *Disabilitas Bukanlah Penghambat Belajar Pendidikan Jasmani (Tunagrahita)*. Makasar : Guepedia.
- Kaif, dkk. (2022) *Strategi Pembelajaran*. Surabaya: Inoffast Publishing
- Kindarasa, C. (2020). Implikasi Pedagogis dalam Al-Quran Surat Adz-Dzariat Ayat 56 dan Al-Baqarah Ayat 30. *Politeknik Piksi Ganesha*. (1), 23.
- Kusumawati, M. (2019). *Strategi Belajar Mengajar di Sekolah Dasar*. Magetan : CV AE Media Grafika.
- Lisinus, R & Pastiria S. (2020). *Pembinaan Anak Berkebutuhan Khussus (Sebuah Persektif Bimbingan dan Konseling)*. Medan : Yayasan Kita Menulis.
- Moleong, L J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muchson, S. (2009). *Dasyatnya Sholat Tasbih*. Jakarta : Qultum Media.
- Muhtar, T & Lengkana, (2019). *Pendidikan Jasmani dan Olahraga Adaptif*. Sumedang : UPI Sumedang Press..
- Nata, A. (2014). *Perspektif Islam tentang Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.
- Ni'matuzahroh, dkk. (2021). *Psikologi Dan Intervensi Pendidikan Anak Berkebutuhan Khusus*. Malang : Umm Press Malang.
- Ningsih, Y. F. (2021). *Fiqh Ibadah*. Bandung : Media Sains Indonesia.
- Nuryati, N. (2022). *Pendidikan Bagi Anak Berkebutuhan Khusus*. Surabaya : UNISA Press.
- Pakpahan, dkk. (2020). *Pengembangan Media Pembelajaran*. Medan :

Yayasan Kita Menulis.

- Prihantini. (2020). *Strategi Pembelajaran SD*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rahmawati, R. (2020). *Strategi Pembelajaran*. Surabaya: CV. Jaka Media Publisng.
- Supena, A. (2022) *Pendidikan Inklusi untuk ABK*. Jogjakarta : Budi Utama..
- Sutikno, S. (2021). *Strategi Pembelajaran*. Indramayu: Penerbit Adab.
- Wuwung, O. C. (2020). *Strategi Pembelajaran dan Kecerdasan Emosional*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Rukhayati Siti. (2020). *Strategi Guru PAI Dalam Membina Karakter Peserta Didik SMK Falah Salatiga*. Salatiga : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) IAIN Salatiga
- Rodhi N.N. (2022). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Sholahuddin, M & Sulaikho, S. (2021). *Fiqih Ibadah* Jombang: LPPM Universitas KH.A, Wahab Hasbullah.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta CV.
- Supena, A. (2022). *Pendidikan Inklusi Untuk ABK*. Sleman: Deepublis
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suhendri & Syukri, A. (2020). *Pelajaran Aqidah anak-anak*. Padang lawas utara PKBM Al-Amin.

- Sujatmoko. E. (2010). Hak Warga Negara dalam memperoleh Pendidikan. *Jurnal Konstitusi*, 7(1), 183.
- Taufikurrohmah, I. (2022). Implikasi Pendidikan dari Al-Quran Surat Adz-Dzariyat Ayat 562. *Islamic Education* 1(2), 551.
- Twistiandayani, R & Khoiroh U. (2019). *Terapi Wicara dan Sosial Stories pada Interaksi Sosial Anak Autis*. Surabaya : UM Surabaya Publishing.
- Umroti & Wijoyo, H. (2020). *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep dalam Penelitian Pendidikan*. Makassar : Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Winarni, E W. (2018). *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Penelitian Tindakan Kelas (PTK), Research and Development (R&D)*. Jakarta: Bumi Aksa.ra
- Yuwono, I & Mirnawati. (2021). *Aksesibilitas bagi Penyandang Tunanetra di Lingkungan Lahan Basah*. Yogyakarta : CV Budi utama Sleman.
- <http://kbbi.web.id>, diakses pada 17 Oktober 2023, pukul 11:23 WIB.
- <https://quran.kemenag.go.id/>
- Majid, Abdul. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- Suyadi. “Kepemimpinan Guru Dalam Pembentukan Karakter Siswa.” *Al-Bidayah* 6, no. 1 (2014): 115–24.
- Zamroni, Amin. “Strategi Pendidikan Akhlak Pada Anak.” *Jurnal SAWWA* 12, no. 2 (2017).
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*

(Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi. Yogyakarta: Deepublish. 2017.

E. Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Rosdakarya. 2008.

Jamil Suprihatiningrum. *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*. Cet. 3; Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2016.

Erwinsyah, Alfian. "Manajemen Pembelajaran Dalam Kaitannya Dengan Peningkatan Kualitas Guru." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5.1 (2017): 69-84.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo persada. 2005.

Nawawi, Hadari and M. Martini Hadari. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2000.

Ronny, Kountur. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Dan Tesis*. Jakarta: PPM. 2004.

Sidik, Firman. "KONSEP PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM." (2016): 100-114.

Sidik, Firman. "Guru Berkualitas Untuk Sumber Daya Manusia Berkualitas." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4.2 (2016): 109-114.

Sudarwan, Danin. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2002.

- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: ALFABETA, 2013.
- Samino, *Kepemimpinan Pendidikan*. Solo: Firuz Media, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008.
- Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.
- Zahroh, Lailatu, "Upaya Kepala Sekolah sebagai Inovator dalam Meningkatkan Kinerjanya di SD Tarbiyatul Athfal", jurnal 2 November, 2018.
- Arief, A. *Pengantar Ilmu Dan Metodologi Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2002.
- Borich, Gary. D. *Effective Teaching Methods Research Based Practice*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2007.
- Hasyim, Adelina. *Metode Penelitian Dan Pengembangan Di Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Citra Pustaka, 2000.
- Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Rahmadi. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Kalimantan Selatan: Antasari Press, 2011.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Syamsuddin, and Damayanti. *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*.
Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian

	<p>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN Jl. Prof. Dr. Hamka Km 2 (024) 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185 Website: http://fitk.walisongo.ac.id</p>
Nomor : 3695/Un.10.3/D1/TA.00.01/09/2023	Semarang, 29 September 2023
Lamp : -	
Hal : Mohon Izin Riset	
a.n. : Kholilur Rohman	
NIM : 1703036069	
Yth. Kepala MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati	
Di- Tempat	
<i>Assalamu 'alaikum Wr.Wb.</i> Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, atas nama mahasiswa :	
Nama	: Kholilur Rohman
NIM	: 1703036069
Alamat	: Tlogoharum, Wedarijaksa, Pati
Judul skripsi	: Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati
Pembimbing	: Dr. Fatkuroji, M.Pd
Sehubungan dengan hal tersebut mohon kiranya yang bersangkutan diberikan izin riset dan dukungan data dengan tema/judul skripsi sebagaimana tersebut di atas selama 12 hari, mulai tanggal 29 september 2023 sampai dengan tanggal 11 Oktober 2023. Demikian atas perhatian dan terkabulnya permohonan ini disampaikan terima kasih. <i>Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.</i>	
a.n. Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik	
	

Lampiran 2 : Surat Telah Melakukan Penelitian

**المؤسسة التربوية الإسلامية احياء العلوم**
MADRASAH ALIYAH IHYAUL ULUM
WEDARIJAKSA PATI
STATUS TERAKREDITASI : A
NSM : 131233180015 NPSN : 20363147
Alamat : Jl. RAA Srewordo 132 Wedarijaksa Pati, KP 59182 Telp. (0295) 4181308 Email : ma_ihyaululum@yahoo.com
Website : www.ihyaululum.sch.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
Nomor : YPIU/MA.IU/078/X/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SUWADI, S.Pd.
Nip : -
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati

menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : KHOLILUR ROHMAN
NIM. : 1703036069
Perguruan Tinggi : UIN Walisongo Semarang
Fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati

Nama tersebut diatas betul – betul melaksanakan penelitian di MA Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati pada tanggal 29 September 2023 s.d 11 Oktober 2023, terkait dengan judul yang dimaksud, yang bersangkutan benar – benar melaksanakan progress Penelitian dan dedikasi yang baik.

Demikian Surat Keterangan kami buat dengan sebenarnya, untuk dijadikan bahan rujukan sesuai keperluan yang ada, dan kami sampaikan terima kasih atas kerjasamanya.

Wedarijaksa, 12 Oktober 2023
Kepala Madrasah

SUWADI, S.Pd.



Lampiran 3: Instrumen Penelitian

Wawancara dengan JS

1. Seperti apa Langkah awal pertama yang dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan kebijakan?
2. Seperti apa gambaran dari progja yang dijalankan?
3. Bagaimana kebijakan kepala sekolah yang terlibat secara aktif dalam meningkatkan fungsi MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) telah mempengaruhi atau merangsang semangat serta motivasi para guru untuk mengembangkan diri, dan apakah Anda dapat membagikan contoh konkret tentang dampak positif dari partisipasi guru dari sekolah lain dalam MGMP yang menjadi inspirasi bagi Anda dan rekan-rekan guru?
4. Bagaimana pengalaman Anda dalam melakukan studi banding, baik di dalam maupun di luar negeri, telah mempengaruhi pemikiran dan praktek pendidikan Anda, dan bagaimana kolaborasi atau pertukaran gagasan antara guru-guru dari sekolah yang lebih maju telah membantu memotivasi dan menginspirasi Anda serta rekan-rekan guru?
5. Bagaimana implementasi kebijakan kepala sekolah terkait kesiapan wali kelas untuk menggantikan guru mata pelajaran yang terlambat atau tidak hadir, telah membantu menjaga disiplin siswa dan kelancaran proses pembelajaran di sekolah, serta bagaimana hal ini

- berkontribusi pada keteraturan lingkungan belajar?
6. Bagaimana perubahan kesadaran terhadap pentingnya program pengajaran telah memengaruhi cara Anda dalam menyajikan materi serta membantu siswa mencapai target-target materi, dan bagaimana dukungan dari kepala sekolah telah berpengaruh dalam mengubah persepsi serta prioritas dalam proses pengajaran?
 7. Bagaimana kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mendukung partisipasi para guru dalam kegiatan ilmiah telah mempengaruhi peningkatan kompetensi dan kinerja mereka, dan apa saja dampak positif yang terlihat setelah adanya kebijakan tersebut bagi guru-guru di lingkungan sekolah?
 8. Bagaimana strategi Anda dalam memanfaatkan waktu secara efisien di sekolah, terutama dalam hal kehadiran di kelas pada waktu yang tepat, seiring dengan bunyi bel peralihan mata pelajaran, dan bagaimana hal ini telah membantu meningkatkan efektivitas waktu belajar di kelas?

Wawancara dengan SL

1. Manfaat seperti apa yang diterima dari adanya pengadaan rapat?
2. Berikan penjelasan mengenai tanggungjawab di lembaga ini?
3. Bagaimana kepala sekolah memilih anggota tim khusus yang akan membahas masalah pengembangan kurikulum, dan bagaimana proses tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja para guru?

4. Bagaimana perubahan dari memiliki lapangan di lingkungan sekolah dan sarana olahraga yang lengkap telah mempengaruhi efektivitas pembelajaran praktek dalam mata pelajaran olahraga, dan apa manfaatnya bagi siswa serta proses pembelajaran di kelas?
5. Bagaimana program pembentukan kelompok ekstrakurikuler untuk bidang olah raga dan seni yang diperkenalkan oleh kepala sekolah telah membantu mengidentifikasi dan mengembangkan potensi luar biasa yang dimiliki oleh siswa-siswa, dan apa dampaknya terhadap pengembangan bakat serta perhatian yang diberikan kepada mereka?
6. Bagaimana persiapan Anda dalam menyediakan materi di laboratorium untuk menggantikan guru mata pelajaran yang tidak dapat masuk mengajar, dan bagaimana respons siswa terhadap perubahan tersebut dalam pembelajaran yang dilakukan di laboratorium?
7. Bagaimana Anda memastikan pemahaman siswa terhadap tujuan suatu materi dengan efektif, terutama saat menghadapi situasi di mana siswa terlihat tidak fokus atau bermain selama penjelasan, dan bagaimana Anda menyesuaikan pendekatan untuk memastikan pemahaman mereka terhadap inti materi yang diajarkan?
8. Bagaimana tantangan waktu dan kesibukan yang dihadapi oleh para guru telah memengaruhi fokus mereka dalam membuat karya tulis ilmiah, dan bagaimana peluang besar yang diberikan oleh kepala sekolah telah menjadi dorongan atau motivasi tambahan bagi mereka untuk mengatasi kendala tersebut?

9. Bagaimana pendapat Anda mengenai dampak dari kedatangan lebih awal ke sekolah terhadap kedisiplinan serta pengaruhnya terhadap persepsi siswa terhadap kehadiran dan kesiapan para guru, terutama pada mata pelajaran yang diajarkan pada jam pertama?

Wawancara dengan AB

1. Berikan gambaran dari proses jalannya rapat?
2. Apa manfaat dari rapat koordinasi menurut anda?
3. Bagaimana training yang telah diikuti membantu dalam meningkatkan semangat, memberikan perasaan plong, serta memperluas pemahaman Anda dalam menjalani kehidupan dan pekerjaan, dan bagaimana perubahan tersebut memengaruhi kinerja dan interaksi sehari-hari di lingkungan kerja?
4. Bagaimana dukungan kepala sekolah dalam memahami dan memberikan tambahan waktu untuk menyelesaikan tugas RPP Mingguan bagi para guru yang mengalami kesulitan karena kesibukan di rumah, dan bagaimana pendekatan seperti ini telah membantu memperhatikan keseimbangan antara tugas di sekolah dengan tanggung jawab di rumah, serta dampaknya pada produktivitas guru?
5. Bagaimana Anda merencanakan untuk memberikan bimbingan kepada rekan guru dalam mempelajari dasar-dasar Bahasa Inggris untuk meningkatkan profesionalisme mereka, dan bagaimana Anda melihat potensi dari bimbingan tersebut dalam mendukung

perkembangan keterampilan Bahasa Inggris mereka dalam konteks pendidikan?

Wawancara dengan AS

1. Apa yang dilakukan kepala sekolah pasca rapat?
2. Seperti apa kebijakan paling berkesan menurut anda?
3. Bagaimana pelajaran tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah telah membantu siswa dalam mendalami materi fisika atau IPA lebih lanjut, dan apa peran serta dampaknya dalam memperkuat pemahaman siswa terhadap materi yang melibatkan percobaan atau praktikum?
4. Bagaimana keberanian kepala sekolah dalam mengambil kebijakan untuk mengizinkan Anda melanjutkan sekolah, yang sebelumnya tidak diperbolehkan oleh peraturan, berhasil diterima oleh instansi di atas, dan bagaimana hal ini telah memberikan dampak positif pada Anda serta lingkungan sekolah secara keseluruhan?
5. Bagaimana kebijakan atau tindakan terkait penggantian guru yang tidak dapat memenuhi kewajiban kepanitiaan pada suatu kegiatan sekolah, dan bagaimana hal ini telah memengaruhi tanggung jawab serta keterlibatan mereka dalam aktivitas kepanitiaan lainnya?
6. Bagaimana strategi Anda dalam menghidupkan suasana kelas pada mata pelajaran Bahasa Jerman, terutama saat siswa merasa kurang tertarik, dan bagaimana pengalaman Anda dalam mendorong partisipasi siswa dengan cara mengalihkan pertanyaan kepada siswa

lain untuk menjawab, serta dampak efektifnya terhadap dinamika kelas?

7. Bagaimana upaya Anda dalam menciptakan suasana kelas yang nyaman untuk belajar, mengingat siswa saat ini memiliki akses lebih banyak informasi dibandingkan dengan para guru, dan bagaimana variasi mengajar dan pengaturan kondisi kelas telah membantu menyeimbangkan dinamika pembelajaran di ruang kelas?
8. Bagaimana pendekatan Anda dalam memberikan tugas pelajaran di kelas sebagai antisipasi ketika tidak bisa masuk mengajar karena hal yang penting, dan bagaimana tugas tersebut dapat memastikan kelangsungan materi pembelajaran serta keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran di saat guru tidak bisa hadir?

Wawancara dengan S

1. Apakah benar tujuan dari pembuatan SK adalah untuk memberikan pertanggungjawaban setiap guru?
2. berikan keterangan mengenai tindakan kepala madrasah dalam hal controlling progja?
3. Bagaimana pendekatan pengayaan dalam pembelajaran sejarah memberikan nilai tambah bagi siswa, dan apa manfaatnya dalam memperluas pemahaman mereka terhadap aspek-aspek historis yang bersifat umum?
4. Bagaimana kebijakan pemberian tambahan waktu paling lama 3 hari untuk penyeteroran RPP Mingguan kepada para guru yang sering

terlambat telah membantu dalam memahami serta mengakomodasi kesibukan mereka, dan bagaimana penegakan surat peringatan kepada yang melanggar telah memengaruhi kedisiplinan serta proses pengelolaan tugas di lingkungan sekolah?

5. Bagaimana diskusi dengan siswa telah membantu Anda sebagai guru dalam mengukur tingkat pemahaman mereka, dan bagaimana efek dari diskusi tersebut dalam merangsang semangat siswa untuk berpikir secara aktif dalam proses pembelajaran?
6. Bagaimana Anda berencana untuk meningkatkan fokus dan integrasi penggunaan komputer sebagai alat bantu untuk menyajikan perhitungan keuangan yang rumit di dalam kelas, serta bagaimana Anda melihat potensi peningkatan efektivitas laptop sebagai sumber materi pembelajaran yang lebih interaktif bagi siswa?

Wawancara dengan S

1. Bagaimana Anda mengelola peran sebagai tuan rumah untuk para guru yang datang, dan bagaimana hal ini berkontribusi pada peningkatan tingkat kompetensi para guru di lingkungan sekolah?
2. Bagaimana penggunaan media pembelajaran telah membantu meningkatkan efektivitas pembelajaran di kelas, serta bagaimana Anda memastikan bahwa semua guru dapat mengadopsi dan memanfaatkan media tersebut untuk kepentingan pembelajaran dan perkembangan mereka sebagai pendidik?
3. Bagaimana keterlibatan lembaga seperti LSM pendidikan, lembaga

bimbingan belajar, penerbit buku, dan lainnya telah memberikan kontribusi konkret dalam memperkaya proses pembelajaran di sekolah, serta bagaimana cara Anda mengelola kolaborasi ini untuk menambah nilai atau variasi dalam pendidikan?

4. Bagaimana pelatihan atau training yang diberikan kepada para pegawai dan guru telah membantu dalam menciptakan keseimbangan mental mereka yang sebelumnya sibuk dengan tugas-tugas pikiran, serta apa manfaatnya dalam memperkuat kesejahteraan dan stabilitas mereka secara keseluruhan?
5. Bagaimana proses negosiasi atau komunikasi Anda dengan instansi terkait (BKD) untuk mengizinkan para guru melanjutkan pendidikan di luar radius yang ditetapkan pemerintah, khususnya dengan pembelajaran akhir pekan, dan bagaimana langkah ini membantu memperhitungkan kepentingan masa depan para guru tanpa mengganggu kinerja mereka di sekolah?

Lampiran 4: Transkrip Wawancara

Proses implementasi

1. Langkah-Langkah Implementasi

Peneliti : Seperti apa Langkah awal pertama yang dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan kebijakan?

JS : Memang kepala sekolah sudah menjadwalkan untuk rapat

awal tahun baru program untuk membicarakan rencana ke depan.

Peneliti : Manfaat seperti apa yang diterima dari adanya pengadaaan rapat?

SL : Semua kelas belajar matematika dan terkadang itu merepotkan. Tapi, dengan adanya rapat awal tahun ajaran baru kami bisa terbantu mengatur jadwal supaya tidak padat.

Peneliti : Berikan gambaran dari proses jalannya rapat?

AB : Dalam rapat tersebut, kepala sekolah hanya memfasilitasi semua kepentingan para guru supaya jadwalnya terpenuhi semua. Jadi, kepala sekolah meminta masukan dari kami lalu beliau menyimpulkannya.

Peneliti : Apa yang dilakukan kepala sekolah pasca rapat?

AS : Semua guru senang bila setiap kegiatan sekolah selalu disertai dengan surat keputusan dan itu bernilai untuk kenaikan pangkat.

Peneliti : Apakah benar tujuan dari pembuatan SK adalah untuk memberikan pertanggungjawaban setiap guru?

S : Betul memang kebijakan kepala sekolah untuk menerbitkan surat keputusan pada setiap even sekolah supaya guru yang ditunjuk merasa memiliki dan aktif bekerja.

Peneliti : Seperti apa gambaran dari progja yang dijalankan?

- JS : Lumayan juga tugas yang harus dijabarkan dari program hasil rapat. Kepala sekolah mendistribusikan hal tersebut kepada saya dan teman lainnya untuk membantunya supaya program sekolah bisa terwujud.
- Peneliti : Berikan penjelasan mengenai tanggungjawab di lembaga ini?
- SL : Tugas saya adalah menghitung alokasi penggunaan sarana belajar seperti ruangan, tempat duduk, laboratorium, dan sebagainya serta memastikan kondisinya masih layak pakai.
- Peneliti : Seperti apa kebijakan paling berkesan menurut anda?
- AS : Saya melihat nilai dibalik kebijakan kepala sekolah untuk selalu mengadakan rapat koordinasi yaitu bisa terjalin silaturahmi, mencairkan suasana karena dalam sebulan pasti ada konflik kecil dengan para guru, dan sebagainya.
- Peneliti : berikan keterangan mengenai tindakan kepala madrasah dalam hal controlling progja?
- S : Manajemen yang bagus dilakukan oleh kepala sekolah karena selalu mengontrol perkembangan para guru melalui rapat koordinasi yang telah dijadwalkan sekali sebulan.
- Peneliti : Apa manfaat dari rapat koordinasi menurut anda?
- AB : Melalui rapat koordinasi, banyak masalah yang bisa kita selesaikan karena banyak yang memberi pendapat atau mungkin ada yang pernah mengalami hal yang serupa”.

Peneliti : Bagaimana Anda mendefinisikan peran rapat koordinasi dengan para guru dan kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah sehari-hari di lingkungan sekolah?

JS : Sebenarnya hampir setiap hari kita para guru menghadapi masalah yang terkadang membingungkan penyelesaiannya. Tetapi, melalui rapat koordinasi dengan para guru dan kepala sekolah, masalah tersebut ada solusinya dari pengalaman teman-teman guru.

2. Bentuk-Bentuk Kebijakan

a. Kebijakan Makro (Program)

Peneliti : Bagaimana kepala sekolah memilih anggota tim khusus yang akan membahas masalah pengembangan kurikulum, dan bagaimana proses tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja para guru?

SL : Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah berinisiatif untuk membentuk tim khusus yang membahas masalah pengembangan kurikulum.

Peneliti : Bagaimana Anda mengelola peran sebagai tuan rumah untuk para guru yang datang, dan bagaimana hal ini berkontribusi pada peningkatan tingkat kompetensi para guru di lingkungan sekolah?

S : Sekolah ini selalu menjadi pusat kegiatan para guru se

kecamatan dan juga dipercaya sebagai pengelola oleh Dinas Pendidikan. Namun, menjadi tugas saya sebagai tuan rumah untuk melayani para guru yang datang karena saya melihat dampak positif yang besar terhadap tingkat kompetensi para guru.

Peneliti : Bagaimana kebijakan kepala sekolah yang terlibat secara aktif dalam meningkatkan fungsi MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) telah mempengaruhi atau merangsang semangat serta motivasi para guru untuk mengembangkan diri, dan apakah Anda dapat membagikan contoh konkret tentang dampak positif dari partisipasi guru dari sekolah lain dalam MGMP yang menjadi inspirasi bagi Anda dan rekan-rekan guru?

JS : Kebijakan kepala sekolah untuk terjun langsung memaksimalkan fungsi MGMP ternyata berdampak pada meningkatnya semangat para guru termasuk saya untuk berkembang dan belajar lebih banyak. Ketika saya melihat guru dari sekolah lain datang ke sini untuk mengikuti MGMP, saya melihat perubahan mereka dan itu inspirasi besar bagi kami.

Peneliti : Bagaimana perubahan dari memiliki lapangan di lingkungan sekolah dan sarana olahraga yang lengkap telah mempengaruhi efektivitas pembelajaran praktek

dalam mata pelajaran olahraga, dan apa manfaatnya bagi siswa serta proses pembelajaran di kelas?

SL : Dalam pelajaran olah raga ini 90 persen adalah praktek di lapangan dan sisanya teori di kelas. Pertamanya, apabila ada materi praktek di luar kelas saya harus membawa siswa ke lapangan sepak bola umum dan itu menyita waktu. Tapi sekarang sekolah sudah membangun lapangan di lingkungan sekolah dan sarana olah raga juga sudah lengkap seperti lapangan basket dan volly, matras, lapangan tennis meja.

Peneliti : Bagaimana penggunaan media pembelajaran telah membantu meningkatkan efektivitas pembelajaran di kelas, serta bagaimana Anda memastikan bahwa semua guru dapat mengadopsi dan memanfaatkan media tersebut untuk kepentingan pembelajaran dan perkembangan mereka sebagai pendidik?

S : Saya selalu mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru dibidang pendidikan dan saat ini begitu banyak model pembelajaran yang ditemukan pakar pendidikan. Namun semua model tersebut memiliki persamaan, yaitu semuanya menggunakan alat bantu mengajar yaitu media pembelajaran. Oleh karena itulah, semua guru saya

wajibkan untuk menggunakan media karena untuk kepentingan mereka juga.

Peneliti : Bagaimana pelajaran tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah telah membantu siswa dalam mendalami materi fisika atau IPA lebih lanjut, dan apa peran serta dampaknya dalam memperkuat pemahaman siswa terhadap materi yang melibatkan percobaan atau praktikum?

AS : Semua orang tahu kalau mata pelajaran fisika atau IPA secara umum senantiasa jadi pilihan siswa dan jam pelajaran di sekolah juga banyak, namun demikian itu juga tidak cukup untuk mendalami materinya karena selalu ada percobaan. Oleh karenanya saya sangat senang dengan adanya kebijakan kepala sekolah memberikan pelajaran tambahan bagi siswa sebagai bentuk pendalaman.

Peneliti : Bagaimana pendekatan pengayaan dalam pembelajaran sejarah memberikan nilai tambah bagi siswa, dan apa manfaatnya dalam memperluas pemahaman mereka terhadap aspek-aspek historis yang bersifat umum?

S : mata pelajaran sejarah beda posisinya dengan biologi, fisika atau yang lain yang sifatnya pokok, kalau sejarah hanya tambahan dan bersifat umum. Jadi,

tidak perlu pendalaman hanya pengayaan sudah cukup.

Peneliti : Bagaimana keterlibatan lembaga seperti LSM pendidikan, lembaga bimbingan belajar, penerbit buku, dan lainnya telah memberikan kontribusi konkret dalam memperkaya proses pembelajaran di sekolah, serta bagaimana cara Anda mengelola kolaborasi ini untuk menambah nilai atau variasi dalam pendidikan?

S : Saya berinisiatif untuk melibatkan bukan cuma orangtua siswa tetapi juga lembaga lain yang para guru anggap bisa membantu proses pembelajaran seperti LSM pendidikan, lembaga bimbingan belajar, penerbit buku, dan sebagainya supaya ada warna dalam pendidikan.

Peneliti : Bagaimana pelatihan atau training yang diberikan kepada para pegawai dan guru telah membantu dalam menciptakan keseimbangan mental mereka yang sebelumnya sibuk dengan tugas-tugas pikiran, serta apa manfaatnya dalam memperkuat kesejahteraan dan stabilitas mereka secara keseluruhan?

S : training sangat diperlukan bagi para pegawai dan guru untuk menyeimbangkan kondisinya yang selama ini sibuk berpikir. Semoga melalui kegiatan tersebut

mereka bisa stabil dan sehat.

Peneliti : Bagaimana training yang telah diikuti membantu dalam meningkatkan semangat, memberikan perasaan plong, serta memperluas pemahaman Anda dalam menjalani kehidupan dan pekerjaan, dan bagaimana perubahan tersebut memengaruhi kinerja dan interaksi sehari-hari di lingkungan kerja?

AB : Kami merasakan sendiri banyak perubahan setelah mengikuti training-training.,kami tambah semangat, perasaan plong, dan lebih memahami bagaimana menjalani kehidupan dan bekerja...”

Peneliti : Bagaimana pengalaman Anda dalam melakukan studi banding, baik di dalam maupun di luar negeri, telah mempengaruhi pemikiran dan praktek pendidikan Anda, dan bagaimana kolaborasi atau pertukaran gagasan antara guru-guru dari sekolah yang lebih maju telah membantu memotivasi dan menginspirasi Anda serta rekan-rekan guru?

JS : Studi banding memang harus dilakukan, jangan hanya dalam negeri saja tujuannya, kalau perlu sekalian luar negeri. Saya sudah melihat bagaimana pendidikan di Australia maju dengan konsep yang mirip manajemen berbasis sekolah. Selain itu, para guru jug aperlu menimba ilmu atau tukar pikiran

dengan guru dari sekolah yang lebih maju supaya termotivasi mereka.

Peneliti : Bagaimana program pembentukan kelompok ekstrakurikuler untuk bidang olah raga dan seni yang diperkenalkan oleh kepala sekolah telah membantu mengidentifikasi dan mengembangkan potensi luar biasa yang dimiliki oleh siswa-siswa, dan apa dampaknya terhadap pengembangan bakat serta perhatian yang diberikan kepada mereka?

SL : Ternyata siswa kami rata-rata memiliki potensi yang luar biasa, tetapi selama ini kurang mendapat perhatian. Namun, melalui kebijakan dan program kepala sekolah kali ini yang membentuk kelompok ekstrakurikuler untuk bidang olah raga dan seni memberikan peluang kepada siswa untuk memperlihatkan bakat mereka.

Peneliti : Bagaimana proses negosiasi atau komunikasi Anda dengan instansi terkait (BKD) untuk mengizinkan para guru melanjutkan pendidikan di luar radius yang ditetapkan pemerintah, khususnya dengan pembelajaran akhir pekan, dan bagaimana langkah ini membantu memperhitungkan kepentingan masa depan para guru tanpa mengganggu kinerja mereka di sekolah?

Suwadi : Satu peraturan pemerintah yang selama ini dirasa cukup berat oleh para guru adalah mereka tidak boleh melanjutkan pendidikan dalam radius \pm 28 km dari tempat dinas mereka dan apabila itu terjadi, maka perlu dikeluarkan surat tugas belajar dari sekolah atas izin instansi yang berwenang dan itu berarti mereka dibebastugaskan dari sekolah. Di satu sisi saya memahami bahwa ada cara lain untuk mengakomodir semua kepentingan tersebut. Akhirnya, saya memutuskan bahwa para guru boleh sekolah lagi di Makassar tetapi belajar akhir pekan dan itu saya bicarakan dengan instansi berwenang yaitu BKD dengan alasan-alasan masa depan dan mereka menyetujui.

Peneliti : Bagaimana keberanian kepala sekolah dalam mengambil kebijakan untuk mengizinkan Anda melanjutkan sekolah, yang sebelumnya tidak diperbolehkan oleh peraturan, berhasil diterima oleh instansi di atas, dan bagaimana hal ini telah memberikan dampak positif pada Anda serta lingkungan sekolah secara keseluruhan?

AS : Sudah lama dia ingin melanjutkan sekolahnya, tetapi peraturan tidak membolehkan. Kepala sekolah sekarang cukup berani mengambil kebijakan dan

ternyata berhasil diterima oleh instansi di atas.

b. Kebijakan Mikro (Tindakan)

Peneliti : Bagaimana kebijakan pemberian tambahan waktu paling lama 3 hari untuk penyetoran RPP Mingguan kepada para guru yang sering terlambat telah membantu dalam memahami serta mengakomodasi kesibukan mereka, dan bagaimana penegakan surat peringatan kepada yang melanggar telah memengaruhi kedisiplinan serta proses pengelolaan tugas di lingkungan sekolah?

S : Kita juga harus memaklumi kesibukan para guru terutama para ibu yang sering terlambat menyetor RPP Mingguannya. Makanya kebijakannya hanya memberi tambahan waktu paling lama 3 hari untuk disetor. Bila tidak maka surat peringatan akan dilayangkan pada yang melanggar.

Peneliti : Bagaimana dukungan kepala sekolah dalam memahami dan memberikan tambahan waktu untuk menyelesaikan tugas RPP Mingguan bagi para guru yang mengalami kesulitan karena kesibukan di rumah, dan bagaimana pendekatan seperti ini telah membantu memperhatikan keseimbangan antara tugas di sekolah dengan tanggung jawab di rumah, serta dampaknya

pada produktivitas guru?

AB : Kesibukan di rumah mengurus keluarga dan anak-anak sering membuat saya kelelahan sehingga berpengaruh pada kegiatan saya untuk membuat tugas RPP Mingguan. Ketika saya baru mau membuatnya, kepala sudah mulai berat, mata juga mulai mengantuk. Akibatnya, saya selalu terlambat menyetor tugas. Tapi, baiknya kepala sekolah yang memaklumi kondisi saya sehingga diberi waktu.

Peneliti : Bagaimana implementasi kebijakan kepala sekolah terkait kesiapan wali kelas untuk menggantikan guru mata pelajaran yang terlambat atau tidak hadir, telah membantu menjaga disiplin siswa dan kelancaran proses pembelajaran di sekolah, serta bagaimana hal ini berkontribusi pada keteraturan lingkungan belajar?

JS : Kita selaku wali kelas harus selalu siap sedia mengganti guru mata pelajaran yang terlambat datang mengajar atau tidak masuk. Ini juga sudah kebijakan kepala sekolah untuk membantu guru yang tidak datang dan menjaga siswa supaya tidak berkeliaran.

Peneliti : Bagaimana persiapan Anda dalam menyediakan materi di laboratorium untuk menggantikan guru mata pelajaran yang tidak dapat masuk mengajar, dan bagaimana respons siswa terhadap perubahan tersebut

dalam pembelajaran yang dilakukan di laboratorium?

SL : Beberapa kali saya dadakan diminta mengganti guru mata pelajaran yang tidak jadi masuk mengajar karena suatu hal, tapi untungnya saya sudah siapkan materi-materinya di laboratorium sehingga siswa saya minta langsung masuk di laboratorium.

Peneliti : Bagaimana kebijakan atau tindakan terkait penggantian guru yang tidak dapat memenuhi kewajiban kepanitiaan pada suatu kegiatan sekolah, dan bagaimana hal ini telah memengaruhi tanggung jawab serta keterlibatan mereka dalam aktivitas kepanitiaan lainnya?

AS : Sering ada guru sudah diterbitkan surat keputusan kepanitiaan untuk kegiatan sekolah dengan berbagai alasan, tetapi itu bisa dimengerti namun aturan tetap harus dilaksanakan karena sudah disepakati. Jadi, guru yang tidak memenuhi kewajibannya maka dia harus menggantinya pada kepanitiaan lainnya.

Hasil Implementasi

Peneliti : Bagaimana perubahan kesadaran terhadap pentingnya program pengajaran telah memengaruhi cara Anda dalam menyajikan materi serta membantu siswa mencapai target-target materi, dan bagaimana dukungan dari kepala sekolah telah berpengaruh

dalam mengubah persepsi serta prioritas dalam proses pengajaran?

JS : Kami sekarang menyadari pentingnya membuat program pengajaran karena betul-betul memudahkan kami menyajikan materi serta membantu siswa mencapai target-target materinya...padahal sebelum ini kita tidak terlalu memprioritaskannya karena kesannya merepotkan. Tapi, setelah mendapatkan penjelasan dari kepala sekolah, semua kami lakukan.

Peneliti : Bagaimana Anda memastikan pemahaman siswa terhadap tujuan suatu materi dengan efektif, terutama saat menghadapi situasi di mana siswa terlihat tidak fokus atau bermain selama penjelasan, dan bagaimana Anda menyesuaikan pendekatan untuk memastikan pemahaman mereka terhadap inti materi yang diajarkan?

SL : Penting sekali guru menjelaskan tujuan suatu materi supaya mereka bisa memahami maksud penjelasan guru. Sering sekali siswa tidak paham penjelasan guru karena mereka banyak bermain, tetapi pada saat ditanya mereka tidak ada yang menjawab, sehingga guru yang menjelaskan intisari materinya.

Peneliti : Bagaimana strategi Anda dalam menghidupkan suasana kelas pada mata pelajaran Bahasa Jerman, terutama saat siswa merasa kurang tertarik, dan bagaimana pengalaman Anda dalam mendorong partisipasi siswa dengan cara mengalihkan

pertanyaan kepada siswa lain untuk menjawab, serta dampak efektifnya terhadap dinamika kelas?

AS : Mata pelajaran Bahasa Jerman kadang tidak terlalu menarik bagi siswa sehingga guru butuh teknik untuk menghidupkan kelas dan salah satu caranya adalah banyak bertanya pada siswa. Terkadang perlu dicarikan solusi supaya guru tidak menjadi sumber utama informasi, caranya bila ada yang bertanya maka dilemparkan kepada siswa lain untuk menjawab dan ternyata hasilnya cukup efektif untuk menghidupkan suasana kelas.

Peneliti : Bagaimana diskusi dengan siswa telah membantu Anda sebagai guru dalam mengukur tingkat pemahaman mereka, dan bagaimana efek dari diskusi tersebut dalam merangsang semangat siswa untuk berpikir secara aktif dalam proses pembelajaran?

S : Diskusi dengan siswa pada dasarnya sangat efektif karena kita bisa tahu tingkatan pemahamannya sehingga ada ukuran bagi guru untuk menentukan selanjutnya. Tetapi, dampak dari diskusi adalah merangsang semangat siswa untuk berpikir.

Peneliti : Bagaimana bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada para guru dalam membimbing siswa yang memiliki nilai agak rendah, baik secara individu maupun dalam kelompok, dan bagaimana fasilitas yang disediakan oleh kepala sekolah telah mendukung upaya pembimbingan tersebut?

AB : Kepala sekolah meminta bantuan para guru untuk membimbing siswa yang nilainya agak rendah dan kami sudah melakukannya secara individu dan kelompok serta kepala sekolah sudah memberikan kami fasilitasnya.

Peneliti : Bagaimana kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mendukung partisipasi para guru dalam kegiatan ilmiah telah mempengaruhi peningkatan kompetensi dan kinerja mereka, dan apa saja dampak positif yang terlihat setelah adanya kebijakan tersebut bagi guru-guru di lingkungan sekolah?

JS : Kegiatan ilmiah sangat penting bagi peningkatan kompetensi dan kinerja kami dan hal itu dipahami oleh kepala sekolah sehingga ada kebijakan bagi guru untuk bisa menghadiri berbagai kegiatan ilmiah.

Peneliti : Bagaimana tantangan waktu dan kesibukan yang dihadapi oleh para guru telah memengaruhi fokus mereka dalam membuat karya tulis ilmiah, dan bagaimana peluang besar yang diberikan oleh kepala sekolah telah menjadi dorongan atau motivasi tambahan bagi mereka untuk mengatasi kendala tersebut?

SL : Secara teori para guru sudah tahu teknik membuat karya tulis ilmiah, tetapi persoalan waktu dan kesibukan yang padat sehingga sampai sekarang belum fokus membuat tulisan, padahal kepala sekolah sudah memberi peluang besar.

Peneliti : Bagaimana upaya Anda dalam menciptakan suasana kelas

yang nyaman untuk belajar, mengingat siswa saat ini memiliki akses lebih banyak informasi dibandingkan dengan para guru, dan bagaimana variasi mengajar dan pengaturan kondisi kelas telah membantu menyeimbangkan dinamika pembelajaran di ruang kelas?

AS : Siswa sekarang rata-rata lebih banyak informasi daripada guru sehingga harus diimbangi dengan penciptaan suasana kelas yang nyaman untuk belajar, caranya dengan menggunakan variasi mengajar dan kondisional.

Peneliti : Bagaimana Anda berencana untuk meningkatkan fokus dan pemanfaatan komputer sebagai alat bantu dalam menyajikan perhitungan keuangan yang kompleks di dalam kelas, mengingat pentingnya perangkat ini sebagai sumber informasi dan bagaimana Anda merencanakan untuk mengintegrasikan penggunaan komputer secara lebih efektif dalam pembelajaran?

Peneliti : Bagaimana Anda berencana untuk meningkatkan fokus dan integrasi penggunaan komputer sebagai alat bantu untuk menyajikan perhitungan keuangan yang rumit di dalam kelas, serta bagaimana Anda melihat potensi peningkatan efektivitas laptop sebagai sumber materi pembelajaran yang lebih interaktif bagi siswa?

S : Komputer sangat membantu saya dalam mengelola perhitungan keuangan yang rumit dan hal itu perlu disajikan di dalam kelas, tetapi Focus belum ada sehingga laptop hanya jadi

panduan materi saja di kelas.

Peneliti : Bagaimana Anda merencanakan untuk memberikan bimbingan kepada rekan guru dalam mempelajari dasar-dasar Bahasa Inggris untuk meningkatkan profesionalisme mereka, dan bagaimana Anda melihat potensi dari bimbingan tersebut dalam mendukung perkembangan keterampilan Bahasa Inggris mereka dalam konteks pendidikan?

AB : Beberapa teman guru meminta saya untuk membimbing mereka belajar dasar-dasar Bahasa Inggris dengan maksud mengembangkan profesionalisme mereka.

Peneliti : Bagaimana strategi Anda dalam memanfaatkan waktu secara efisien di sekolah, terutama dalam hal kehadiran di kelas pada waktu yang tepat, seiring dengan bunyi bel peralihan mata pelajaran, dan bagaimana hal ini telah membantu meningkatkan efektivitas waktu belajar di kelas?

JS : Kita berusaha memanfaatkan waktu semaksimal mungkin dengan tidak berlama-lama di ruangan guru, jadi kita sebaiknya sudah ada di kelas bertepatan dengan bunyi bel peralihan mata pelajaran.

Peneliti : Bagaimana pendapat Anda mengenai dampak dari kedatangan lebih awal ke sekolah terhadap kedisiplinan serta pengaruhnya terhadap persepsi siswa terhadap kehadiran dan kesiapan para guru, terutama pada mata pelajaran yang diajarkan pada jam pertama?

SL : Datang lebih awal ke sekolah itu disiplin yang bagus karena siswa bisa lihat kita datang, terutama yang ada mata pelajarannya jam pertama.

Peneliti : Bagaimana pendekatan Anda dalam memberikan tugas pelajaran di kelas sebagai antisipasi ketika tidak bisa masuk mengajar karena hal yang penting, dan bagaimana tugas tersebut dapat memastikan kelangsungan materi pembelajaran serta keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran di saat guru tidak bisa hadir?

AS : Terkadang kita tidak masuk mengajar karena hal yang sangat penting, maka untuk mengantisipasi kelas yang kosong kami tetap memberikan tugas pelajaran di kelas agar materi tetap berjalan.

DOKUMENTASI









RIWAYAT HIDUP

A. Identitas diri

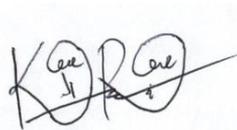
1. Nama lengkap : Kholilur Rohman
2. Tempat, Tgl lahir : Pati, 15 Januari 2000
3. Alamat Rumah : Ds. Tlogoharum RT 05 / RW 01,
Kec. Wedarijaksa, Kab. Pati
HP : 08951337288
Email : kholilurrohman15012000@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan formal
 - a. TK Pertiwi Tlogoharum
 - b. SD N Tlogoharum 02
 - c. MTs Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati
 - d. MA Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati
2. Pendidikan non formal: Madin Hikmatul Ulum Tlogoharum

Semarang, 3 Januari 2023

Penulis



Kholilur Rohman
1703036069