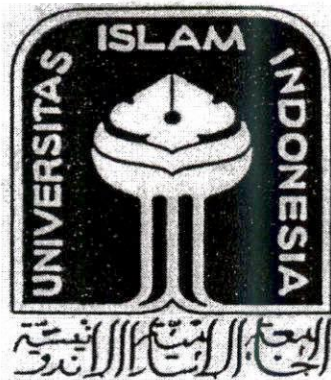


**PERAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MANAJEMEN PEMBELAJARAN  
DI MADRASAH IBTIDAYAH NEGERI TULAKAN  
KABUPATEN PACITAN**



**Oleh:**  
**Ramelan**  

---

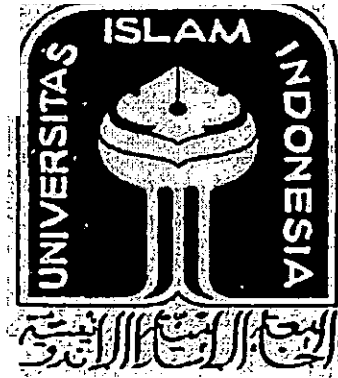
**NIM: 06913247**

**TESIS**

Diajukan kepada  
Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam  
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA**  
**2011**

**PERAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MANAJEMEN PEMBELAJARAN  
DI MADRASAH IBTIDAYAH NEGERI TULAKAN  
KABUPATEN PACITAN**



**Oleh:**  
**Ramelan**  
**NIM: 06913247**

**Pembimbing:**  
**Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS**

**TESIS**

**Diajukan kepada  
Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam  
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

**YOGYAKARTA  
2011**



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **PENGESAHAN**

Nomor: 333/PS-MSI/Peng./II/2011

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN  
PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAYAH NEGERI  
TULAKAN KABUPATEN PACITAN**

Ditulis oleh : Ramelan

N. I. M. : 06913247

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu  
Pendidikan Islam

Yogyakarta, 14 Maret 2011

Ketua Program



Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA  
 MAGISTER STUDI ISLAM (S2)  
 FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
 UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
 Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Ramelan  
 Tempat/tgl lahir : Pacitan, 03 April 1963  
 N. I. M. : 06913247  
 Konsentrasi : Pendidikan Islam  
 Judul Tesis : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN  
 PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAYAH NEGERI  
 TULAKAN KABUPATEN PACITAN**

Ketua	: Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag	
Sekretaris	: Drs. H. A. F. Djunaidi, M.Ag	
Pembimbing	: Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS	
Penguji	: Drs. H. Hajar Dewantara, M.Ag	
Penguji	: Drs. Aden Wijdan SZ, M.Si.	

UNIVERSITAS  
 ISLAM  
 INDONESIA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 8 Maret 2011

Pukul : 15.30–16.30 WIB

Hasil / Nilai : **85,00 / A**



Mengetahui  
 Direktur Program Pascasarjana MSI UII

**Dr. H. Imam Effendi, MA**



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## NOTA DINAS

No. : 936/PS-MSI/ND/III/2011

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN  
PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAYAH NEGERI  
TULAKAN**

Ditulis oleh : Ramelan

NIM : 06913247

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam rrogram  
Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 4 Maret 2011

Retna Program

Dr. H. Imam Effendi, MA





PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **PERSETUJUAN**

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI TULAKAN KABUPATEN PACITAN**

Ditulis oleh : Ramelan

N. I. M. : 06913247

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Yogyakarta, 12 Pebruari 2011  
Pembimbing

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS



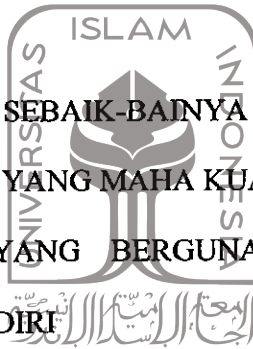
## MOTTO

إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

*Artinya :*

*Jika sesuatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan profesinya maka tunggulah kehancurannya. Alhadits*

BERBUAT DAN BEKERJALAH SEBAIK-BAINYA SEDANGKAN HASILNYA  
PASRAHKAN KEPADA ALLOH YANG MAHA KUASA  
JADIKANLAH HIDUP INI, YANG BERGUNA BAGI SESAMA DAN  
BERMANFAAT BAGI DIRI SENDIRI



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada :

1. Istriku (Wahyuning Hidayati) dan ketiga anakku ( Fahmi Muhammad Fadhel, Muhammad Afif Faturohman dan Safira Hafizhatul Husna) yang selalu setia dan mendorong saya untuk selalu berusaha agar saya dapat menyelesaikan teses ini semoga hal ini dapat menjadi tauladan bagi anak-anakku jika nanti sudah besar
2. Bapak Moh Toha, Dosen, guru dan sahabat saya yang dengan telaten memotivasi saya sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan ini
3. Ayah dan Ibuku serta bapak dan ibu mertuaku, serta saudara-saudaraku yang telah membantu saya baik moral maupun material sehingga saya dapat menyelesaikan teses ini
4. Bapak Salim Prayoto, Guru saya yang telah memberi inspirasi kepada saya sehingga saya terus berusaha untuk dapat merasakan bangku perkuliahan.
5. Keluarga Besar PPs MSI, UH Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada saya, sehingga dapat menambah wawasan keilmuan serta meraih gelar Magister Studi Islam.
6. Keluarga besar Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Wonoanti 2
7. Keluarga Besar Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Gembuk
8. Dan Para Pemerhati Pendidikan di Madrasah khususnya Madrasah Ibtidaiyah dimana saja berada.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI,

Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI

No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987 Tertanggal 22 Januari 1988

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	b	-
ت	ta	t	-
ث	sa	s	s (dengan titik di atas)
ج	jim	j	-
ح	a'h	h	h (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	-
د	dal	d	-
ذ	zal	z	z (dengan titik di atas)
ر	ra	r	-
ز	za	z	-
س	sin	s	-

ش	syin	sy	-
ص	aṣ	.s	s (dengan titik di bawah)
ض	aḍ	.d	d (dengan titik di bawah)
ط	ṭ	.t	t (dengan titik di bawah)
ظ	ẓ	.z	z (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik ke atas
غ	gain	g	-
ف	fa	f	-
ق	qaf	q	-
ك	kaf	k	-
ل	lam	l	-
م	mim	m	-
ن	nun	n	-
و	wawu	w	-
ه	ha	h	-
ء	hamzah	'	apostrof
ي	yā'	y	-

## B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap. Termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap, contoh:

أَحْمَدِيَّة *Ahmadiyyah*

### C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya. Ditulis

*jamā'ah* جَمَاعَة

2. Bila dihidupkan ditulis t, contoh:

كَرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ ditulis *karāmatul-aulyā'*

### D. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*.

### E. Vokal Panjang

*a* panjang ditulis *ā*, *i* panjang ditulis *ī*, dan *u* panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

### F. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati ditulis *ai*, contoh:

بَيْنَكُمْ ditulis *bainakum*

2. Fathah + wawu mati ditulis *au*, contoh:

قَوْلٌ ditulis *qaul*

### G. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof (')

أَنْتُمْ ditulis *a'antum*

مُؤَنَّثٌ ditulis *mu'annas'*

## H. Kata Sandang Alif+Lam

1. Bila diikuti huruf Qamariyyah, contoh:

الْقُرْآنُ ditulis *Al-Qur'ān*

الْقِيَّاسُ ditulis *Al-Qiyās*

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السَّمَاءُ ditulis *as-Samā*

السَّمْسُ ditulis *asy-Syams*



## I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

## J. Kata dalam Rangkaian Frasa dan Kalimat

1. Ditulis kata per kata, contoh:

نَوَى الْفُرُوضِ ditulis *awi al furūdz*

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut, contoh:

أَهْلَ السُّنَّةِ ditulis *ahl as-Sunnāh*

شَيْخُ الْإِسْلَامِ ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul-Islām*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Dengan segala puji dan penuh rasa syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan inayah-Nya kepada penulis maka tersusunlah tesis yang berjudul “PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI TULAKAN KABUPATEN PACITAN”.

Sholawat serta salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarganya, segenap sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Selanjutnya dengan terselesainya penulisan tesis ini tidak lupa mengucapkan rasa terimakasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah berkenan membantu dalam penulisan tesis ini khususnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ed., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, SH., M.Hum selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Dr. H. Imam Effendi, MA., selaku Direktur Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Bapak Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag., selaku Sekretaris Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS Sekaligus selaku Pembimbing Tesis. Yang telah membimbing saya dengan telaten dan sabar sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan seluruh Civitas Akademik Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah mencurahkan kemampuannya untuk meningkatkan wawasan keilmuan penulis selama mengikuti perkuliahan.

6. Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pacitan beserta jajarannya yang telah memberikan ijin untuk :
  - a. Mengikuti studi lanjutan kepada penulis
  - b. Melaksanakan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan.
7. Bapak Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan yang telah mengizinkan kepada penulis untuk melaksanakan Penelitian di Madrasah beliau
8. Ayah dan Ibu yang telah memberikan doa dan dorongan.
9. Istriku tercinta yang telah dengan setia menemani dan selalu bersabar.
10. Teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan proposal ini.

Sehubungan dengan hal itu semua, penulis hanya dapat bersyukur dan berdoa semoga amal baik mereka diterima oleh Allah SWT. sebagai amal sholeh dan mendapatkan balasan pahala yang belipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proposal ini masih jauh dari sempurna, di dalamnya masih dijumpai banyak kekurangan dan kesalahan oleh karena keterbatasan yang ada pada diri penulis, untuk itu kepada semua pihak sudilah kiranya mengadakan perbaikan dan pembetulan seperlunya demi kesempurnaan proposal ini.

Akhirnya penulis hanya berharap mudah-mudahan proposal ini bermanfaat adanya, amien.

Yogyakarta, 12 Pebruari 2011

Penulis,

Ramelan



## DAFTAR ISI

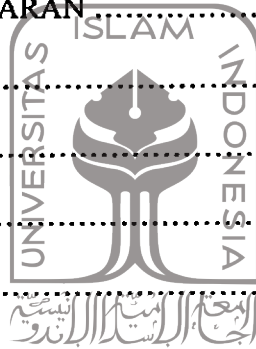
Halaman

HALAMAN JUDUL .....	
Halaman Judul Dalam.....	
Halaman Pengesahan.....	i
Halaman Tim Penguji Ujian Tesis.....	ii
Halaman Nota Dinas.....	iii
Halaman Persetujuan Pembimbing.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Pedoman Transliterasi.....	vii
Kata Pengantar.....	xi
Daftar isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xvii
Daftar Gambar.....	xviii
Daftar lampiran.....	xix
Arti Singkatan.....	xx
Abstrak .....	xxii
Abstract.....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....	9
D. Kajian Pustaka .....	11
E. Kerangka Teori .....	13
a. Deskripsi Teori .....	13
1. Pembelajaran .....	13
a. Pembelajaran dan Tujuan Pembelajaran .....	13
b. Prinsip-prinsip Pembelajaran .....	16
c. Kualitas Pembelajaran .....	19
2. Manajemen dan Manajemen Pembelajaran .....	21
a. Tugas-tugas Pokok dalam Manajemen .....	21
b. Manajemen Pembelajaran dan Tujuan Manajemen Pembelajaran.....	27
c. Efektivitas Manajemen Pembelajaran .....	28
3. Peran Kepala madrasah dalam Manajemen Pembelajaran Dan Pendekatan kepemimpinannya .....	30
a. Peran Kepala madrasah dalam Manajemen Pembelajaran .....	31
b. Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah .....	44
F. Kerangka pikir Penelitian.....	48
G. Metode Penelitian .....	50
a. Pendekatan Penelitian.....	50
b. Tempat dan Waktu Penelitian .....	52
c. Instrumen Penelitian.....	52
d. Metode Pengumpulan Data .....	53

e. Teknik Analisis Data .....	56
H. Sistematika Pembahasan .....	60
<b>BAB II PROFIL MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI TULAKAN .....</b>	<b>61</b>
B. Deskripsi latar penelitian .....	61
1. Profil madrasah.....	61
2. Visi dan misi madrasah.....	63
3. Program peningkatan mutu pendidikan MI Negeri Tulakan.....	64
4. Keadaan siswa .....	68
5. Prestasi siswa .....	69
6. Keadaan guru .....	70
7. Fasilitas MI Negeri Tulakan.....	70
8. Data Kepala Madrasah.....	71
<b>BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>73</b>
A. Peran Kepala madrasah Dalam Manajemen Pembelajaran .....	73
1. Peran kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran.....	74
2. Peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran .....	83
3. Peran kepala madrasah dalam pengerahan pembelajaran .....	91
4. Peran kepala madrasah dalam pengawawan pembelajaran.....	101
C. Efektifitas peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran .....	107
1. Kemampuan berperan dalam manajemen pembelajaran .....	108
2. Prestasi dan peningkatan kualitas pembelajaran .....	114

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran .....	117
Faktor pendekatan kepemimpinan .....	118
1. Faktor kemampuan /skill.....	120
2. Faktor dukungan .....	120
E. Dampak peran kepala madrasah dalam Manajemen pembelajaran .....	120
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	129
A. Kesimpulan .....	129
B. Saran .....	131
Daftar Pustaka.....	133
Lampiran.....	137
Curriculum Vitae.....	



**UNIVERSITAS  
 ISLAM  
 INDONESIA**

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1 jumlah siswa tahun ajaran 2009/2010 .....	67
Tabel 2 Lulusan siswa yang melanjutkan ke SLTP .....	68
Tabel 3 Daftar prestasi siswa .....	68
Tabel 4 keadaan guru / karyawan .....	69
Tabel 5 Daftar fasilitas sekolah .....	68
Tabel 6 Nilai rata-rata Ujian Akhir siswa tahun ajaran 2009/2010 .....	125



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

**DAFTAR GAMBAR**

**Halaman**

Gambar 1 ..... 50



**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Instrumen Penelitian .....	.137
2. Contoh-contoh Hasil Wawancara .....	149
3. Foto-foto kegiatan di MIN Tulakan .....	151
4. Data Prestasi Siswa .....	157
5. Data Guru-guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan.....	158



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR SINGKATAN

KBM	= Kegiatan Belajar Mengajar
MIN	= Madrasah Ibtidaiyah Negeri
UAN	= Ujian Akhir Nasional
UAS	= Ujian Akhir Sekolah
KKG	= Kelompok Kerja Guru
AMP	= Analisis Materi Pelajaran
RPP	= Rencana Pelaksanaan Pengajaran
SP	= Satuan Pelajaran
Kamad	= Kepala Madrasah
Wakamad	= Wakil Kepala Madrasah
PPAI	= Pengawas Pendidikan Agama Islam



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa ; Ramelan

Nomor Mahasiswa :0691324

Program Studi



Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi. Dan sepanjang pengetahuan saya dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah atau ditulis orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Yogyakarta, 12 Pebruari 2011

Yang membuat pernyataan

Ramelan

**ABSTRAK**  
**“PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN PEMBELAJARAN DI  
MI NEGERI TULAKAN KABUPATEN PACITAN”**

**Tesis**

**Ramelan ;**

*Yogyakarta: Program Pascasarjana Magister Studi Islam,*

*Peran Kepala Madrasah dalam merencanakan, mengerahkan sumberdaya, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi serta merencanakan tindak lanjut pembelajaran sangat besar pengaruhnya.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap peran kepala Madrasah dalam: (1) Perencanaan pembelajaran, (2) Pengorganesasian, (3) Pengerahan(aksi), dan (4) Pengawasan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan.*

*Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Data dikumpulkan melalui observasi, interview, dan dokumentasi dengan melibatkan kepala Madrasah dan para guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan. Data diperoleh dengan melakukan catatan lapangan, reduksi data, dan verivikasi. Keabsahan data diperoleh melalui teknik triangulasi data dan sumber data.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan sangat efektif. Hal ini berkaitan dengan tecnical skill, human skill, dan conseptual skill yang baik yang dimilikinya, pendekatan kepemimpinan tranformasional-intruksionalnya dan dukungan formal maupun informal yang kuat dalam manajemen pembelajaran, sehingga tercipta suasana kerja yang kundusif, efektif dan efesien. Hal ini diindikasikan oleh terpuaskannya guru dan siswa, terciptanya kegiatan belajar mengajar yang kondusif, dan tercapainya tujuan pembelajaran, serta berhasilnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan sebagai salah satu Madrasah unggulan di Kabupaten Pacitan.*

*Kata-kata kunci : Peran, manajemen, pembelajaran, perencanaan dan kepemimpinan serta pengawasan*

## ABSTRACTION

### " ROLE OF HEAD of MADRASAH IN MANAGEMENT STUDY IN MI COUNTRY of TULAKAN SUB-PROVINCE of PACITAN"

Thesis of  
Ramelan ;

Yogyakarta: Program of Pascasarjana Magister Study Islam,

Role of Head of Madrasah in planning, conscripting, executing, observing and evaluating and also plan very big study follow-up [of] his influence. This research aim to to express role of head of Madrasah in: (1) Planning of study, (2) Organeztion, (3) Conscripting, and (4) Observation of study in Madrasah Ibtidaiyah Country of Tulakan Sub-Province of Pacitan.

This Research use naturalistic approach qualitative. Data collected through observation, interview, and documentation entangled head of Madrasah and all teachers of Madrasah Ibtidaiyah Country of Tulakan. Data obtained [done/conducted] field note, data discount, and verivikasi. Authenticity of data obtained through technique triangalat data source and data.

Result of research indicate that role of head of Madrasah Ibtidaiyah Country of Tulakan very effective. This matter relate to skill tecnical, skill human, and skill conceptual which both for him owning, approach of leadership of strong informal and formal support and him in study management, was so that created byactivity atmosphere which was kundusif, effective and efesien. This matter isn't it by left nothing to be desired him learn and student, school activity creation which is kundusif, and reached by him is target of study, and also succeed him of Madrasah Ibtidaiyah Country of Tulakan as one of the pre-eminent Madrasah in Sub-Province Pacitan.

Key words : Role, management, study, leadership and planning and also observation.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar belakang masalah

Pembangunan yang diharapkan oleh pemerintah Indonesia adalah pembangunan manusia seutuhnya, menyentuh seluruh aspek kehidupan masyarakat dan bertujuan meningkatkan kesejahteraan bangsa secara keseluruhan. Dalam era sekarang ini sudah tidak dapat kita pungkiri bahwa peran pendidikan sangat strategis dalam mencapai tujuan pembangunan tersebut, salah satu pilar utama dalam pelaksanaan pendidikan adalah manajemen pendidikan.

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan kepala sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, menggerakkan, serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen.<sup>1</sup>

Untuk mengetahui upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan dilembaga-lembaga

---

<sup>1</sup> Eco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah* (Bandung:Remaja Rosda Karya,2003), hal. 20.

madrasah dan mengetahui seberapa jauh peran kepala madrasah terhadap semua kegiatan pembelajaran di madrasah, serta bagaimana peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di lembaga madrasah maka penulis ingin melihat lebih dekat salah satu lembaga madrasah yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan ( MIN Tulakan) Kabupaten Pacitan.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai ; sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi Karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.<sup>2</sup>

Pelaksanaan manajemen madrasah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen madrasah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas/mutu pendidikan secara keseluruhan.

Dalam upaya meningkatkan mutu Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa Peraturan Pemerintah (PP) dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah otonom, maka terjadilah perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan. Bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat (sentralisasi), dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan tersebut dialihkan ke pemerintah kota

---

<sup>2</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hal.1.

dan kabupaten lalu ke sekolah (desentralisasi), seperti kita ketahui bahwa manajemen berbasis pusat telah menghambat daya kreativitas sekolah dan mengikis habis rasa kepemilikan warga madrasah terhadap sekolahnya.

Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan serta untuk menyukseskan manajemen berbasis madrasah / sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi, kepala madrasah / sekolah merupakan figur sentral yang menjadi teladan bagi para tenaga kependidikan lain di madrasah / sekolah. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan dalam perubahan-perubahan yang dilakukan dan diharapkan, perlu dipersiapkan calon-calon kepala madrasah / sekolah profesional, yang mau dan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien.

Dalam pengelolaan madrasah, peran kepala madrasah sangat menonjol. Bukti bahwa peran tersebut sangat kuat, hasil penelitian menunjukkan, bahwa keberadaan kepala madrasah / sekolah yang baik, sangat besar sumbangannya terhadap sekolah unggul. Tidak ada madrasah / sekolah unggul yang memiliki kepala sekolah yang bermutu rendah. Sekolah unggul pasti memiliki kepala sekolah yang bermutu tinggi. Dalam studinya yang dilakukan selama tiga tahun, sebagai bagian dari Proyek Sekolah yang efektif pada *Seattle Public School District* Universitas Washington, Andrews menyelidiki hubungan persepsi guru terhadap kepala sekolah sebagai pemimpin dan nilai rata-rata siswa sekolah-sekolah dasar di Seattle itu. Hasil studi ini menunjukkan bahwa persepsi para guru terhadap kepala sekolah sebagai pimpinan instruksional, mempunyai hubungan dengan prestasi siswa dalam membaca, dan matematika, khususnya diantara kelompok-kelompok siswa yang secara historis berprestasi rendah. Ellis dalam penelitiannya di tempat lain, menemukan bahwa sekolah jarang sekali efektif, kalau kepala sekolahnya bukan merupakan seorang pemimpin

instruksional yang cakap. Pimpinan madrasah / sekolah yang kurang cakap dan kreatif, akan menyebabkan sekolah menjadi tidak efektif. Williams menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang berhasil mempunyai kepala sekolah dengan kepemimpinan yang bagus dan kuat. Dari kepemimpinan yang kuat tersebut, tercipta harapan-harapan yang tinggi, iklim belajar yang teratur, dan penekanan kuat pada membaca. Pesan yang kiranya hendak dibawa oleh Williams tentang sekolah yang efektif ialah sekolah yang dapat membuat perbedaan dalam keberhasilan pendidikan semua anak.<sup>3</sup>

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi, erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik<sup>4</sup>

Oleh karena itu, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa, kepala sekolah / madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala madrasah perlu memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu terpadu, yang lebih populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management* (TQM). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk

---

<sup>3</sup>Moedjiarto, *Sekolah Unggul, Metodologo untuk meningkatkan mutu Pendidikan*, (Jakarta:Duta Graha Pustaka,2002), hal. 81.

<sup>4</sup>Enco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah* (Bandung:Remaja Rosda Karya,2003), hal.24.

secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan schol holders, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Setidaknya terdapat lima sifat layanan yang dapat diwujudkan oleh kepala madrasah / sekolah agar pelanggan puas ; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim madrasah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).<sup>5</sup>

Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala madrasah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala madrasah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah/sekolah. Kepala madrasah dituntut untuk bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer, ia harus mampu mengatur agar semua potensi madrasah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala madrasah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dari segi kepemimpinan, seorang kepala madrasah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan **transformasional**, agar semua potensi yang ada di madrasah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan *transformasional* dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Ciri seseorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan

---

<sup>5</sup>Eco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah* (Bandung:Remaja Rosda Karya,2003), hal.

transformasional menurut Luthans adalah mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan), memiliki sifat pemberani, mempercayai orang lain, bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya, meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus, memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu, serta memiliki visi ke depan.

Dalam era desentralisasi, kepala madrasah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin madrasah. Pengalaman kepemimpinan yang bersifat *top down* agar segera ditinggalkan. Kepemimpinan kepala madrasah yang bersifat instruktif dan *top down* memang telah lama dipraktekkan di sebagian besar sekolah kita ketika era sentralistik masih berlangsung.

Peran kepala madrasah adalah sebagai manajer, pemimpin pengajaran dan supervisor, pencipta iklim yang kondusif, administrator, koordinator kerja sama dengan masyarakat. Sehingga visi dan misi madrasah/sekolah dapat terlaksana di lapangan sesuai dengan tujuan awal visi dan misi tersebut dirumuskan. Salah satu modal utama kepala madrasah/sekolah untuk dapat melaksanakan fungsinya ialah mempunyai keterampilan manajemen “Kepala sekolah /madrasah mempunyai dua peran utama, sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen termasuk dalam manajemen pembelajaran.”<sup>6</sup>

Manajemen pembelajaran merupakan salah satu faktor dan indikator terpenting dalam pendidikan karena madrasah merupakan tempat pembelajaran sebagaimana lembaga pendidikan lainnya. Dalam proses belajar mengajar, guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar tersebut, yang pada akhirnya akan terlihat

---

<sup>6</sup> Amich Alhumami *Peran Kepala sekolah dalam manajemen Pembelajaran* (2002) diambil pada tanggal 11 januari 2009 dari <http://www.google.com/search?q=cache9C djotm1n4Oj:mbeproject.net>

pada mutu *output* pengajarannya. "Bila seluruh guru menunjukkan keefektifannya, maka mutu pendidikan dan pengajaran secara umum di sekolah/madrasah yang bersangkutan akan terangkat, dan madrasah akan memiliki suatu prestasi yang baik".<sup>7</sup>

Dalam manajemen pembelajaran kepala madrasah diharapkan menjadi pemimpin pengajaran yang bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan. Kepala madrasah perlu mempunyai kemampuan dalam menggerakkan serta mengupayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan tersebut, ( kegiatan yang memberikan bobot pada kualitas belajar mengajar, prestasi akademik yang tinggi).<sup>8</sup>

Oleh karena mutu siswa sangat tergantung pada proses belajar mengajar. Seperti kita ketahui bahwa saat ini masih terdapat masalah-masalah yang ada yang belum dapat kita selesaikan secara tuntas seperti; proses belajar mengajar belum optimal, kualitas sumber daya manusia dan kinerja tenaga kependidikan yang masih rendah, kurangnya komunikasi antar masyarakat sekolah dan hubungan madrasah dengan masyarakat masih minim, kurang optimalnya pemanfaatan fasilitas sarana dan prasarana madrasah serta bergesernya nilai jihad dan makin menipisnya rasa berkorban untuk saling handarbeni terhadap madrasah. Namun masalah-masalah tersebut tidak akan terjadi (dapat diminimalkan) apabila kepala madrasah mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas serta mempunyai peran yang baik dalam manajemen pembelajaran, sebab sampai saat ini masih terdapat pemahaman bahwa berhasil tidaknya suatu madrasah bisa dilihat dari peran kepala madrasah.

Di dalam manajemen pembelajaran dimana kepala madrasah melibatkan guru dan staf administrasi dituntut untuk melaksanakan fungsi-fungsi dari manajemen pembelajaran dengan baik sehingga dapat meningkatkan motivasi, kinerja, loyalitas guru/ustad dan staf administrasi serta seluruh warga madrasah. Kepala madrasah

---

<sup>7</sup> Moedjiarto, *Sekolah Unggul, Metodologo untuk meningkatkan mutu Pendidikan*, (Jakarta:Duta Graha Pustaka,2002), hal. 68.

<sup>8</sup> Ibid hal. 88-89.

kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat madrasah. Kegiatan belajar mengajar merupakan kegiatan inti dari pendidikan, disamping kegiatan manajerial lainnya dan kepala madrasah diharapkan mampu berperan sebagai pimpinan pembelajaran karena kegiatan belajar mengajar bukan hanya tugas dan tanggung jawab guru/ustad saja tetapi tanggung jawab warga madrasah. MI negeri Tulakan hingga tahun 2000 bisa dibilang jalan ditempat, tidak ada perkembangan yang signifikan sehingga minat masyarakat terhadap lembaga ini juga sangat rendah. Hal ini sangat berbeda kenyataannya setelah di pimpin oleh bapak Aminuddin, A.Ma. Selama kurang lebih sebelas tahun kepemimpinannya kepala madrasah ibtidaiyah negeri Tulakan mampu membawa menjadi salah satu madrasah unggulan di pacitan dan untuk itu dibutuhkan dedikasi, kemampuan dan peran yang besar dari kepala madrasah dan masyarakat madrasah lainnya. Mengingat selama ini kesan madrasah selalu diidentikkan dengan sebuah lembaga yang kumuh kotor dan terbelakang, namun madrasah ibtidaiyah negeri Tulakan mampu merubah kesan tersebut bahkan berada ditataran papan atas diantara madrasah-madrasah dan sekolah umum yang ada disekitarnya

## **B. Rumusan Masalah**

### **a. Identifikasi masalah**

Dari latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah antara lain:

1. Peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di MI Negeri Tulakan.
2. Kebebasan gerak dan kreativitas para pelaksana pendidikan.
3. Pembinaan tenaga kependidikan yang tidak efektif dan efisien.
4. Kurang optimalnya pengelolaan kegiatan belajar mengajar.
5. Iklim kegiatan belajar mengajar yang kondusif

6. Pemahaman kepala madrasah tentang manajemen sekolah.
7. Pemahaman kepala madrasah tentang fungsi dan tugasnya.
8. Komunikasi antar masyarakat madrasah/warga madrasah
9. Transparansi madrasah dengan masyarakat.
10. Kualitas kepala madrasah menentukan kualitas madrasah

#### **b. Perumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang, dan identifikasi masalah, maka perlu dirumuskan masalah yang lebih spesifik yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam perencanaan (*Planning*) pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan.
2. Bagaimana peran kepala madrasah dalam pengorganisasian (*Organizing*) pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan.
3. Bagaimana peran kepala madrasah dalam pengerahan (*actuating*) pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan
4. Bagaimana peran kepala madrasah dalam pengawasan (*controlling*) pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan.

### **C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

#### **a. Tujuan penelitian**

Dengan proses penelitian ini, harapannya adalah mengetahui beberapa kekurangan/kelemahan yang dihadapi dan keunggulan yang dimiliki Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Tulakan Kabupaten Pacitan dan juga dapat memberikan saran untuk meningkatkan peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran yang meliputi:

1. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam perencanaan

- pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan kabupaten Pacitan.
2. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan kabupaten Pacitan.
  3. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam pengaturan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan kabupaten Pacitan.
  4. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam pengawasan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan kabupaten Pacitan.



#### **b. Manfaat penelitian**



Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat seperti.

##### **1. Manfaat Teoritis.**

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan terhadap madrasah-madrasah tentang peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di madrasah ibtidaiyah untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah dimasa yang akan datang dan dari penelitian ini diharapkan bisa dijadikan masukan untuk melakukan penelitian lanjutan sebagai perbandingan dalam penelitian sejenis.

##### **2. Manfaat Praktis.**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan masukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN Tulakan. Kelemahan-kelemahan maupun keunggulan-keunggulan yang diidentifikasi dan dikaji dalam penelitian ini diharapkan sebagai arah untuk membantu

yang diidentifikasi dan dikaji dalam penelitian ini diharapkan sebagai arah untuk membantu baik kepala madrasah, karyawan, guru, siswa dan stakeholder di madrasah ibtidaiyah negeri (MIN) Tulakan kabupaten Pacitan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan tercapainya tujuan madrasah dimasa yang akan datang.

Sebagai data base bagi lembaga MIN Tulakan utamanya yang berkaitan dengan upaya kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan, serta sebagai sumbangan ilmiah tentang upaya peningkatan peran kepala madrasaah terhadap peningkatan mutu pembelajaran di MIN Tuilakan Kabupaten Pacitan.

#### **D. Kajian Pustaka**

Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan kepala madrasah sangat penting bagi pengembangan madrasah terutama di era otonomi daerah dan otonomi sekolah.

Zustianus Salamah Zainiyah dalam artikelnya menyatakan; Otonomi pendidikan memerikan peluang bagi kepala madrasah untuk mengembangkan madrasahnyanya. Dan salah satu bentuk reformasi pendidikan adalah Manajemen Berbasis Madrasah atau Madrasah Based Management (MBM), madrasah memiliki " Full Authority and Responsibility" dalam menetapkan program-program pendidikan dan kebijakan sesuai dengan visi, missi dan tujuan pendidikan di madrasah. Selanjutnya ia mengatakan bahwa menurut analisis Mulyasa dan berbagai teori Peter dan Austin, Baten dan Satori, seorang kepala madrasah yang profesional harus mempunyai hukum dasar kepemimpinan yang baik, antara lain;

*Pertama;* visi yang utuh. Visi ini merupakan idealisasi pemikiran, dapat merupakan cita-cita yang mengarahkan individu untuk meraihnya melalui berbagai upaya yang dilakukan. Dalam kontek otonomi daerah dan manajemen berbasis madrasah visi ini harus menjadi atribut pemimpin, termasuk kepala madrasah. Kepala madrasah dengan visi yang dangkal dan tidak jelas akan membawa kemunduran madrasah dan hanya akan menghasilkan madrasah yang jelek yang tidak disenagi masyarakat.

*Kedua;* Keteladanan, Keselarasan antara perkataan dengan perbuatan adalah pepatah yang harus selalu diingat oleh kepala madrasah. Prilaku keteladanan kepala madrasah bisa ditunjukkan dengan selalu menghargai bawahan.

*Ketiga;* Tanggung Jawab. Tanggungjawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas untuk itu ia harus seorang pekerja keras (had Woker), berdedikasi (decated employer), dan saudagar (memiliki seribu akal).

*Keempat;* Pelayan Terbaik. Memberi pelayanan terbaik adalah salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan konsumen, bila peserta didik diibaratkan konsumen,

maka diperlukan upaya-upaya untuk memberi pelayanan terbaik agar mereka bisa belajar secara optimal.

*Kelima;* Mengembangkan orang. Dalam rangka meningkatkan sumberdaya manusia di madrasah diperlukan upaya agar seluruh tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kesempatan untuk berkembang, baik kemampuan maupun kariernya.

*Keenam;* Motivatif. Keberhasilan pendidikan di madrasah dipengaruhi oleh beberapa faktor intern maupun ekstern. Dari berbagai faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor yang lainnya kearah peningkatan kerja.

*Ketujuh;* Membina Perastuan dan Kesatuan. Dalam implementasi MBM, rasa persatuan dan kesatuan ini penting untuk dibina karena tanpa ada rasa persatuan dan kesatuan tidak mungkin seluruh program kerja dapat diselesaikan.

*Kedelapan;* Fokus pada Peserta Didik. Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala madrasah adalah bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal. Pelayanan yang prima harus diberikan kepada semua peserta didik yang normal maupun yang mengalami terlambat belajar (slow learner)

*Kesembilan;* Manajemen yang Mengutamakan Praktek. Seorang kepala madrasah harus pandai mempraktekkan gagasan-gagasannya. Dalam tindakan nyata..

*Kesepuluh;* Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di dalam manajemen pendidikan terutama Madrasah dan kantor-kantor pendidikan adalah gaya kepemimpinan situasional.

*Kesebelas;* Pemanfaatan Kekuasaan Keahlian. Kekuasaan (power) erat sekali hubungannya dengan kepemimpinan, karena keduanya merupakan alat untuk mempengaruhi orang lain.

*Keduabelas;* Inovatif. Pribadi kepala Madrasah yang inovatif akan tercermin dari cara bekerja secara konstruktif, delegatif, integratif, pragmatis, disiplin serta adaptabel. Kepala madrasah yang inovatif mampu mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan di madrasah.<sup>9</sup>

Dari beberapa teori yang ada dapat dilihat bahwa pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Pada teori sifat seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada suatu kondisi tertentu. Pada teori situasional, seorang pemimpin lahir dari situasi yang ada dan kemudian mempengaruhi orang lain menuju suatu perubahan sesuai dengan tuntutan situasi yang ada. Pada transformasional, seorang pemimpin harus mampu mentransformasi keluar dari budaya yang ada, menuju budaya yang baru yang lebih baik. Untuk melakukan transformasi budaya, maka pemimpin

---

<sup>9</sup> Zusniatus Salamah Zainiyah, *Sosok Kepala Madrasah di Era Global dari Rutinitas Menuju Profesionalisme*, Mimbar Pembangunan Agama No 255( Surabaya:Depag Jatim, Desember 2007) hal.36

harus dianut lebih dahulu.<sup>10</sup>

Disamping itu untuk mewujudkan madrasah yang baik dan unggul perlu juga memiliki pemimpin (kepala Madrasah) yang memiliki karakteristik yang memadai dengan kultur madrasah itu sendiri. Secara Umum ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah, antara lain:

- 1 Memiliki wawasan yang jauh kedepan (visi) dan mengetahui tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan (misi) serta faham secara benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi).
- 2). Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya (terbatas) yang ada untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang tidak terbatas).
- 3). Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekatan, dan akurat).
- 4) Memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting dari tujuan sekolahnya.
- 5).Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang (tanpa meninggalkan kualitas, prestasi, dan standar nilai-nilai).
- 6). Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu: Ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi dan pemborosan, kaku serta tidak bermuka dua dalam sikap dan bertindak.<sup>11</sup>

Disamping itu kepala madrasah juga harus memiliki keimanan yang kuat dan semangat keikhlasan dalam beribadah yang tinggi, serta memiliki jiwa wira usaha yang dilandasi oleh kaidah-kaidah agama Islam.

## **E. Kerangka Teori**

### **a. Deskripsi Teori**

#### **1. Pembelajaran**

##### **a. Pembelajaran dan tujuan pembelajaran**

Burton berpendapat bahwa, "proses belajar merupakan kegiatan melakukan

---

<sup>10</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 30

<sup>11</sup> Miftahul Khoiri "Peran Kepala Sekolah dalam MBS", *Mimbar Pembangunan Agama* No 255 ( Surabaya:Depag Jatim, Desember 2007) hal.36

pengalaman, bereaksi dan mengalami dimana guru diharapkan dapat membantu siswa dalam mencapai tujuannya".<sup>12</sup> Pembelajaran adalah:" merupakan suatu proses belajar sepanjang hayat dimana menekankan pada bagaimana cara belajar, memahami, menernukan dan memecahkan pertanyaan-pertanyaan yang ada."<sup>13</sup>

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah/sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah/madrasah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa.<sup>14</sup>

Proses pembelajaran yang merupakan proses pendidikan merupakan suatu proses yang membantu pelajar mengembangkan potensi intelektual yang ada padanya agar intelektual setiap pelajar berkembang sepenuhnya seukuran talenta dan dengan proses pembelajaran ini diharapkan ada perubahan yang dikehendaki dalam tingkah laku seorang siswa. Dengan kata lain, "pengajaran/pembelajaran dapat membuat seorang siswa menjadi orang lain, dalam hal apa yang ia lakukan dan yang dapat dicapainya"<sup>15</sup> "Proses pembelajaran merupakan proses manusia yang menuntut keterlibatan anak sebagai pribadi maka berhasilnya proses ini menuntut sikap hidup yang terbuka terhadap lingkungan dan mau bekerja sama dengan sesama"<sup>16</sup>

"Belajar merupakan kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Kegiatan belajar ini dapat dihayati/diamati oleh orang yang sedang belajar maupun oleh orang lain. Belajar yang

---

<sup>12</sup> Saunders, L. R, *A theory of Educational Leadership*,(ohio:Charles E. Merrill Books Inc. 1965) hal.5

<sup>13</sup> Law, S. & Glover,D *Educational Leadership and Learnig*" (Buchingham-Philadelphipia:Open University Press, 2000) hal.164.

<sup>14</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, ( Jakarta: Dep diknas Ditjen Dikdasmen, 2001) hal.22

<sup>15</sup> Drost, J., *Proses pembelajaran sebagai proses pendidikan*, (Jakarta:Grasindo, 2003) hal.2

<sup>16</sup> Ibid hal.12

dihayati oleh seorang siswa ada hubungannya dengan usaha pembelajaran yang dilakukan oleh guru.”<sup>17</sup>

Menurut teori koneksionisme dari Thorndike belajar adalah proses pembentukan asosiasi antara yang sudah diketahui dengan yang baru. Proses belajar menurut teori ini mengikuti tiga hukum, yaitu hukum kesiapan, latihan, dan hukum efek. Menurut hukum kesiapan, aktivitas belajar dapat berlangsung efektif dan efisien bila subyek telah memiliki kesiapan belajar. Menurut hukum latihan, koneksi antara kondisi dan tindakan akan menjadi lebih kuat bila ada latihan. Hukum efek menyatakan bahwa aktivitas belajar yang memberi efek menyenangkan cenderung akan diulang atau ditingkatkan, dan bila efeknya tidak menyenangkan akan terjadi sebaliknya.<sup>18</sup>

Proses pembelajaran merupakan instruksi edukatif antara peserta didik dengan lingkungan sekolah/madrasah. ”Dalam hal ini sekolah/madrasah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah/madrasah.”<sup>19</sup>

Pembelajaran pada hakekatnya adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungan, sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik. Dalam interaksi tersebut, banyak sekali faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal yang datang dari dalam diri individu, maupun faktor eksternal yang datang dari lingkungan. ”Dalam pembelajaran, tugas guru yang paling utama adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku bagi peserta didik.”<sup>20</sup>

Pembelajaran/pengajaran merupakan perpaduan dari dua aktivitas, yaitu aktivitas mengajar dan aktivitas belajar. Aktivitas mengajar menyangkut peranan seorang guru dalam

---

<sup>17</sup> Mukhtar & Samsu, *Evaluasi yang sukses, pedoman mengukur kinerja pembelajaran*, (Jakarta: CV. Sasama Mitra Sukses, 2003) hal. 36

<sup>18</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Penerbit Rake Serasin, 2002), hal.49.

<sup>19</sup> Eco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hal.21

<sup>20</sup> Ibid hal.173

konteks mengupayakan terciptanya jalinan komunikasi harmonis antara mengajar itu sendiri dengan belajar. Jalinan komunikasi yang harmonis inilah yang menjadi indikator suatu aktivitas proses pengajaran itu akan berlangsung baik.

Bagi peserta didik sekolah dasar/madrasah ibtಿದايyah belajar akan lebih bermakna jika yang dipelajari berkaitan dengan pengalaman hidupnya, sebab anak memandang suatu obyek yang ada di lingkungannya secara utuh. Kurikulum yang terintegrasi memberikan sesuatu yang lebih berarti, sehingga peserta didik akan memahami hubungan berbagai hal dan kejadian dalam kehidupannya.<sup>21</sup> Pembelajaran bertujuan untuk mengarahkan, mempengaruhi siswa agar dapat menyesuaikan diri sebaik mungkin terhadap lingkungannya dan dengan demikian akan menimbulkan perubahan dalam dirinya yang memungkinkannya untuk berfungsi secara adekuat dalam kehidupan masyarakat.<sup>22</sup>

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di madrasah. Pembelajaran menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan guru mengajar dan pada dasarnya pembelajaran merupakan suatu proses peningkatan kemampuan siswa, baik aspek kognitif, afektif, maupun psikomotor. Kemampuan-kemampuan ini dikembangkan dalam proses pengalaman belajar, baik proses yang berlaku secara deduktif, induktif, ataupun proses lainnya dan pembelajaran merupakan usaha meraih tujuan hidup sebagai makhluk berkebudayaan dan bermasyarakat berlangsung melalui perkembangan serasi sebagai manusia muda menurut segi pandangan fisik, moral, dan intelektual.

### **b. Prinsip-prinsip pembelajaran**

Menurut Eurich beliau berpendapat bahwa ada beberapa prinsip dalam pembelajaran, yaitu:

- (1) apapun yang dipelajari oleh siswa, siswa diharapkan dapat belajar

---

<sup>21</sup> Ibid hal.196

<sup>22</sup> Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, ( Jakarta :Bumi Aksara, 2004) hal 79

sendiri/dengan kemampuannya sendiri, (2) setiap siswa mempunyai cara, tingkatan, dan kelompok sendiri-sendiri dalam belajar, dan dapat belajar dengan cara yang bermacam-macam, (3) siswa dapat belajar lebih giat/banyak ketika dalam keadaan terpojok atau tertekan, (4) siswa lebih senang belajar dengan cara menyeluruh dari pada bertahap/sebagian-sebagian, dan (5) siswa lebih termotivasi apabila mereka diberikan kepercayaan atau tanggung jawab untuk menentukan cara belajarnya sendiri, mereka termotivasi untuk terus dan lebih giat belajar. Untuk mendapatkan hasil pembelajaran yang diinginkan, guru diharapkan memahami dan memenuhi/ melaksanakan prinsip-prinsip ini dalam proses belajar mengajar yang dipimpinnya, meskipun demikian, prinsip-prinsip pembelajaran bersifat dinamis.<sup>23</sup> Prinsip-prinsip pembelajaran meliputi; aktivitas, motivasi, individualitas, lingkungan, konsentrasi, kebebasan, peragaan, kerjasama dan persaingan, apersepsi, korelasi, efisiensi dan efektifitas, globalitas, permainan dan hiburan.<sup>24</sup>

Berikut ini 7 (tujuh) prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar yang memberdayakan potensi siswa. menurut Balitbang Depdiknas

### **1) Pembalikan makna belajar**

Dalam pikiran banyak praktisi pendidikan, makna dan hakikat belajar sering hanya diartikan sebagai penerimaan informasi dari sumber informasi, Akibatnya, guru masih memaknai kegiatan mengajar sebagai kegiatan transfer informasi dari guru ke siswa.

### **2) Berpusat pada siswa.**

Murid memiliki perbedaan satu sama lain. Murid berbeda dalam bakat dan minat, serta kemampuan, kesenangan, pengalaman, dan cara belajar. Murid tertentu lebih mudah belajar dengan dengar-baca, siswa lain lebih mudah dengan melihat (visual), atau dengan cara kinestetika (gerak). Oleh karena itu kegiatan pembelajaran, organisasi kelas, materi pembelajaran, waktu belajar, alat belajar, cara penilaian perlu beragam sesuai karakteristik siswa. Kegiatan belajar mengajar perlu menempatkan siswa sebagai subyek belajar. Artinya kegiatan belajar mengajar memperhatikan bakat, minat, kemampuan, cara dan strategi belajar, motivasi belajar, dan latar belakang sosial siswa. Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) perlu mendorong siswa untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

### **3) Belajar dengan mengalami**

Kegiatan belajar mengajar perlu menyediakan pengalaman nyata dalam kehidupan sehari-hari dan atau dunia kerja yang terkait dengan penerapan konsep, kaidah dan prinsip ilmu yang dipelajari. Karena itu, semua siswa diharapkan memperoleh pengalaman langsung melalui pengalaman indrawi yang memungkinkan mereka memperoleh informasi dari melihat, mendengar, meraba/menjamah, mencicipi, dan mencium. Dalam hal ini, beberapa topik tidak

---

<sup>23</sup> Davies, I.K., *The Management of Learning*, (London:Mc.Graw-Hill,1971) hal 21

<sup>24</sup> Ahmad Rohani. *Pengelolaan Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004) hal 6

mungkin disediakan pengalaman nyata, guru dapat menggantikannya dengan model atau situasi buatan dalam wujud simulasi. Jika ini juga tidak mungkin, sebaiknya siswa dapat memperoleh pengalaman melalui alat *audio-visual* (dengar-pandang). Pilihan pengalaman belajar melalui kegiatan mendengar adalah pilihan terakhir.

#### **4) Mengembangkan keterampilan sosial, kognitif, dan emosional**

Murid-murid akan lebih mudah membangun pemahaman apabila dapat mengkomunikasikan gagasannya kepada siswa lain atau guru. Dengan kata lain, membangun pemahaman akan lebih mudah melalui interaksi dengan lingkungan sosialnya. Interaksi memungkinkan terjadinya perbaikan terhadap pemahaman siswa melalui diskusi, saling bertanya, dan saling menjelaskan. Interaksi juga dapat ditingkatkan melalui belajar kelompok. Penyampaian gagasan oleh siswa dapat mempertajam, memperdalam, memantapkan, atau menyempurnakan gagasan itu karena memperoleh tanggapan dari siswa lain atau guru. Kegiatan belajar mengajar perlu mendorong siswa untuk mengkomunikasikan gagasan hasil kreasi dan temuannya kepada siswa lain, guru atau pihak-pihak lain. Dengan demikian, kegiatan belajar mengajar memungkinkan siswa bersosialisasi dengan menghargai perbedaan (pendapat, sikap, kemampuan, prestasi) dan berlatih untuk bekerjasama. Artinya, kegiatan belajar mengajar perlu mendorong siswa untuk mengembangkan empatinya sehingga dapat terjalin saling pengertian dengan menyelaraskan pengetahuan dan tindakannya.

#### **5) Mengembangkan keingintahuan, imajinasi, dan fitrah ber-Tuhan**

Anak dilahirkan dengan memiliki rasa ingin tahu, imajinasi, dan fitrah ber-Tuhan. Rasa ingin tahu dan imajinasi merupakan modal dasar untuk bersikap peka, kritis, mandiri, dan kreatif. Sementara, rasa fitrah ber-Tuhan merupakan embrio atau cikal bakal untuk bertaqwa kepada Tuhan. Kegiatan belajar mengajar perlu mempertimbangkan rasa ingin tahu, imajinasi, dan fitrah ber-Tuhan agar setiap sesi kegiatan pembelajaran menjadi wahana untuk memberdayakan ketiga jenis potensi ini

#### **6) Belajar sepanjang hayat**

Siswa memerlukan kemampuan belajar sepanjang hayat untuk bisa bertahan (*survive*) dan berhasil (sukses) dalam menghadapi setiap masalah, sambil menjalani proses kehidupan sehari-hari. Karena itu, siswa memerlukan fisik dan mental yang kokoh. Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) perlu mendorong siswa untuk dapat melihat dirinya secara positif, mengenali dirinya baik kelebihan maupun kekurangannya untuk kemudian dapat mensyukuri apa yang telah dianugerahkan Tuhan Yang Maha Esa (YME) kepadanya. Demikian pula kegiatan belajar mengajar perlu membekali siswa dengan keterampilan belajar, yang meliputi pengembangan rasa percaya diri, keingintahuan, kemampuan memahami orang lain, kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama supaya mendorong dirinya untuk senantiasa belajar, baik secara formal di madrasah maupun secara informal di luar kelas diluar madrasah.

#### **7) Perpaduan kemandirian dan kerjasama**

Murid-murid perlu berkompetisi, bekerjasama, dan mengembangkan solidaritasnya. Kegiatan belajar mengajar perlu membenarkan kesempatan kepada siswa untuk mengembangkan semangat berkompetisi sehat untuk memperoleh penghargaan, bekerjasama, dan solidaritas. Kegiatan belajar mengajar perlu menyediakan tugas-

tugas yang memungkinkan siswa bekerja secara mandiri Mengalami langsung apa yang sedang dipelajari akan mengaktifkan lebih banyak indera daripada hanya mendengarkan orang lain/guru menjelaskan. Membangun pemahaman dari pengamatan langsung akan lebih mudah daripada membangun pemahaman dari uraian lisan guru, apalagi bila siswa masih berada pada tingkat berpikir konkret.<sup>25</sup>

Pada dasarnya, semua anak memiliki potensi untuk mencapai kompetensi dan kalau sampai mereka tidak mencapai kompetensi, bukan lantaran mereka tidak memiliki kemampuan untuk itu tetapi lebih banyak akibat tidak disediakan pengalaman belajar yang relevan dengan keunikan masing-masing karakteristik individual. Meskipun anak itu unik karena memiliki keragaman karakteristik, mereka memiliki kesamaan karena sama-sama memiliki sikap ingin tahu (*curiosity*), sikap kreatif (*creativity*), sikap sebagai pelajar aktif (*active learner*), dan sikap sebagai seorang pengambil keputusan (*decision maker*).

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa proses belajar mengajar merupakan kegiatan aktif siswa dalam membangun makna dan pemahaman. Dimana dalam proses belajar mengajar diharapkan berpusat kepada siswa (*student center*) dengan demikian, guru perlu memberikan dorongan kepada siswa untuk menggunakan otoritas atau haknya dalam membangun gagasan. Tanggung jawab belajar berada pada diri siswa, tetapi guru bertanggung-jawab untuk menciptakan situasi yang mendorong prakarsa, motivasi, dan tanggung-jawab siswa untuk belajar sepanjang hayat.

### c. Kualitas pembelajaran

"Kualitas merupakan pemenuhan kebutuhan, keinginan, harapan pelanggan sesuai dengan standar/harga yang berlaku".<sup>26</sup> Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. "Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan

---

<sup>25</sup> Depdiknas, *manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*, (Jakarta:Depdiknas, Ditjen Dikdasmen, 2001) hal.24

<sup>26</sup> Reynolds, L., *Beyond total Quality management*, (London :Sheldon Press,1993) hal. 6

pelanggan, kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)".<sup>27</sup>.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat di dalamnya. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah kualitas input maupun output sekolah/madrasah yang bersifat akademik dan non-akademik. Hoy dalam *Improving Quality in Education*, menjelaskan bahwa "mutu pendidikan adalah suatu evaluasi terhadap proses pendidikan dengan harapan yang tinggi untuk dicapai dan mengembangkan bakat-bakat para pelanggan pendidikan dalam proses pendidikan. Mutu itu adalah hal yang sangat esensial sebagai bagian dari pendidikan"<sup>28</sup>.

Menurut Mulyadi kualitas adalah "meningkatkan pelayanan secara berkelanjutan kepada konsumen pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan dan terus menerus. Hal ini menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan kepada konsumen, peningkatan kualitas perlu dilakukan secara terus menerus."<sup>29</sup> Kualitas sekolah dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi dibidang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan. Melalui siswa yang berprestasi dapat ditelusuri manajemen sekolah/madrasah, profil gurunya, sumber belajar dan lingkungan belajarnya. Dengan demikian, kualitas sekolah adalah kualitas siswa yang mencerminkan kepuasan pelanggan, adanya partisipasi aktif manajemen dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus, pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas, setiap individu dalam sekolah dan *stakeholders* menyadari serta merealisasikan prinsip kualitas adalah cara hidup (*way of life*)<sup>30</sup>.

Dalam konteks pembelajaran, kualitas dilihat dari segi pedagogi, yaitu: Kualitas

---

<sup>27</sup> Fandi Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 1998) hal.3-4

<sup>28</sup> Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003) hal.47

<sup>29</sup> Eco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hal.224

<sup>30</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary leadership, menuju sekolah efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) hal.8

pendidikan/pembelajaran sebagai pengoptimalan proses pengajaran, pembelajaran dan sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan secara terus menerus.

## 2. Manajemen dan manajemen pembelajaran

### a. Tugas-tugas pokok dalam manajemen

"Terry dalam bukunya *"Principles of management"* menulis bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating* dan *controlling* atau biasa dibentuk dengan akronim "POAC" ".<sup>31</sup>

Koonz dan O'donnel berpendapat bahwa *Management is getting things done through people, in bring about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, directs, and controls the activity of the other people.*

Yang artinya, manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan 110 orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian. Menurut Stoner, *management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization members and using all other organization.* Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasinya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan Terry mengatakan bahwa "manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya."<sup>32</sup>

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer,

---

<sup>31</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), hal.3

<sup>32</sup> Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002) hal.3-4

dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik<sup>33</sup>

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Sumber daya organisasi dapat berupa manusia, metode, bahan, alat, dana, pasar, dan waktu. Sedangkan dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seseorang manajer/pimpinan yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Perencanaan berfungsi untuk menentukan tujuan. Pengorganisasian berfungsi untuk menggerakkan orang lain agar dapat melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengawasan berfungsi untuk menentukan standar, dan supervisi untuk mengukur pelaksanaan tugas terhadap standar serta memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi itu tercapai.<sup>34</sup>

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan keahlian, kegiatan, seni dalam mempengaruhi orang lain, pengelolaan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan bersama dan untuk mencapai sasarannya melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya. Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok manajemen yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Berikut ini akan dijelaskan satu per satu dari fungsi-fungsi manajemen tersebut.

### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan apa yang akan dilaksanakan, langkah apa yang penting

---

<sup>33</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*” (Bandung:Remaja Rosda Karya,2004) hal.1

<sup>34</sup> Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan*, (Bandung:Remaja Rosda Karya,2004) hal.2

untuk dilakukan, metode apa yang akan digunakan, siapa pelaksananya, yang semuanya digunakan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan.

Ada empat pokok pikiran yang dijadikan sebagai pedoman dalam penyusunan perencanaan, yaitu: (1) *contribution to purpose and objectives*, yang artinya bahwa perencanaan yang dibuat dapat benar-benar membantu bagi tercapainya tujuan, dan oleh karenanya setiap apa yang direncanakan perlu terfokus pada tujuan tersebut; (2) *primacy of planning*, yang artinya bahwa perencanaan yang dilakukan merupakan kegiatan pertama dari seluruh kegiatan pencapaian tujuan dan bersifat menyeluruh; (3) *pervasiveness of planning*, yang artinya bahwa perencanaan perlu dilakukan di semua tingkat, mulai dari pimpinan puncak sampai kepada tingkat bawah; (4) *efficiency of planning*, yang artinya bahwa perencanaan yang baik perlu mempunyai nilai efisiensi yang tinggi.<sup>35</sup>

Perencanaan dapat diartikan sebagai, "suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan".<sup>36</sup>

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan, program, proyek, metode, sistem, anggaran dan standar (tolak ukur) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan esensi perencanaan sebagai fungsi manajemen adalah pengambilan keputusan dengan memilah dan memilih alternatif kegiatan yang akan atau tidak dilaksanakan, agar usaha mencapai tujuan organisasi berlangsung secara efektif dan efisien.<sup>37</sup>

"Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang perlu dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya".<sup>38</sup>

Perencanaan merupakan kegiatan pertama dalam kegiatan manajemen. Perencanaan pada hakekatnya adalah aktivitas pengambilan keputusan tentang sasaran apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran,

---

<sup>35</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994) hal.168

<sup>36</sup> Amirullah, *Pengantar manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002) hal.9.

<sup>37</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hal.53.

<sup>38</sup> Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004) hal.49.

dan siapa yang melaksanakan tugas tersebut.

### 3) Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Siagian, pengorganisasian adalah "keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung-jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam pengorganisasian diperlukan kerjasama antar elemen dalam suatu organisasi".<sup>39</sup>

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu; (1) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok, (2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan tersebut, (3) menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit-unit organisasi.<sup>40</sup>

Pengorganisasian adalah sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembedaan dan pembagian seluruh pekerjaan/tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satuan atau unit kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing diikuti dengan mengatur hubungan kerjanya, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal.<sup>41</sup>

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil. membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikan dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai efektivitas tujuan organisasi diperlukan kerjasama antar elemen dalam melakukan pengorganisasian tugas.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal.195.

<sup>40</sup> Amirullah, *Pengantar manajemen*, (Yogyakarta:Graha Ilmu, 2002) hal.9-10.

<sup>41</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, ( Yogyakarta:Gajah Mada University Pres, 2003), hal.64.

<sup>42</sup> Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan*, (Bandung:Remaja Rosda Karya,

Pengorganisasian sebagai kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan. Pengorganisasian dituntut untuk dilaksanakan secara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggung jawab masing-masing komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

### 3) Pengerahan (*Actuating*)

Pengerahan merupakan tindakan untuk mempengaruhi. Pengerahan adalah "keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis".<sup>43</sup>

Pengerahan adalah "upaya mempengaruhi orang lain agar orang bersangkutan secara sadar dan rela melaksanakan kewajibannya secara baik sebagaimana yang diharapkan pemimpin".

Pengerahan merupakan suatu pemberian motivasi yaitu dimana seorang manajer menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan melalui pengerahan seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. "Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja."<sup>44</sup>

Pengerahan merupakan kegiatan pengarahan (*commanding*), bimbingan

---

2004) hal.71

<sup>43</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, ( Jakarta: Bumi Aksara,1994) hal.229.

<sup>44</sup> Amirullah , *Pengantar manajemen*, (Yogyakarta:Graha Ilmu,2002) hal.9

(*directing*), koordinasi (*coordination*) dan komunikasi (*comunication*). Hal ini dilakukan untuk menjaga, mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil, baik secara struktural maupun fungsional agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi.<sup>45</sup>

Untuk melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian maka perlu diadakan kegiatan pengerahan. Dimana pengerahan merupakan kegiatan menggerakkan sumber daya manusia sehingga mampu dan mau bekerja melaksanakan tugas dan kewajibannya secara ikhlas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### 4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan tidak terlepas dari evaluasi. Evaluasi "merupakan suatu kegiatan yang sistematis/teratur mengumpulkan informasi tentang bagaimana program berjalan, tentang dampak yang mungkin terjadi atau untuk menjawab pertanyaan yang diminati..<sup>46</sup>

Pengawasan dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengawasan mencakup empat kegiatan ; (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan-penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan bersama<sup>47</sup>

Dalam manajemen pembelajaran pengawasan biasanya berupa evaluasi, karena evaluasi merupakan salah satu komponen sistem pembelajaran pada khususnya dan sistem pendidikan pada umumnya. Artinya, evaluasi merupakan salah satu kegiatan yang tidak mungkin dielakkan dalam setiap proses pembelajaran.<sup>48</sup>

Pengawasan adalah menetapkan standar pelaksanaan pekerjaan, pengukuran pelaksanaan dibandingkan dengan standar dan mengoreksi kesenjangan-kesenjangan maka proses pengawasan tidak akan terlaksana tanpa informasi. Oleh karena itu, sistem pengawasan perlu dipandang sebagai suatu sistem informasi, karena kecepatan dan ketepatan tindakan korektif

---

<sup>45</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta:Gajah Mada University Pres, 2003) hal.95.

<sup>46</sup> Faarida Yusuf Tayibinapis, *Evaluasi Program*, (Jakarta : Depdiknas,1999) hal.6

<sup>47</sup> Amirullah, *Pengantar manajemen*, (Yogyakarta:Graha Ilmu,2002) hal.10

<sup>48</sup> Muhtar & Samsu, *Evaluasi yang sukses, pedoman mengukur kinerja pembelajaran*, (Jakarta: CV Sasama Mitra Sukses,2003) hal.23

sebagai hasil akhir proses pengawasan bergantung pada macam informasi yang diterima. Tujuan pengawasan menurut konsep system adalah membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai syarat-syarat system yang telah ditetapkan.

Didalam pembelajaran pengawasan/evaluasi, dilakukan untuk melihat apakah pembelajaran sudah sesuai dengan rencana sebelumnya, apakah sudah efektif atau belum. Dengan evaluasi ini madrasah dapat melihat kelemahan dan keunggulan yang dicapai untuk menentukan langkah yang akan diambil selanjutnya.

#### **b. Manajemen pembelajaran dan tujuan manajemen pembelajaran**

Manajemen pembelajaran merupakan “kegiatan pengelolaan pembelajaran yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penerahan, pengawasan pembelajaran. Manajemen pembelajaran meliputi: (1) pengelolaan tempat/ruang kelas, (2) pengelolialan siswa, (3) pengelolaan kegiatan pembelajaran, (4) pengelolaan materi pembelajaran, (5) pengelolaan sumber belajar, (6) pengelolaan strategi, (7) evaluasi pembelajaran”.<sup>49</sup> “Manajemen pembelajaran meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penerahan dan pengawasan dalam pembelajaran. Hal ini mencakup strategi, teknik, metode-metode yang efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran”.<sup>50</sup>

Dalam manajemen pembelajaran terdapat beberapa kegiatan yang memerlukan kerjasama dan keterlibatan dari berbagai pihak terutama guru dan kepala sekolah. Adapun kegiatan dalam manajemen pembelajaran meliputi perencanaan (analisis materi pelajaran, penyusunan kalender pendidikan, penyusunan program tahunan dengan memperhatikan kalender pendidikan dan hasil analisis materi pelajaran, penyusunan program semester (promes) berdasarkan program tahunan yang telah disusun, penyusunan program satuan pembelajaran, penyusunan rencana pembelajaran, penyusunan rencana bimbingan dan penyuluhan), pengorganisasian (pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan jadwal kegiatan

---

<sup>49</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan administrasi pendidikan teknologi keguruan*, ( Jakarta: Rajawali Pers, 1990) hal.58

<sup>50</sup> Rece I, & Welker, S, *Teaching training, learning*, (Great Britain :Business education Publishers Limited, 1997) hal.32-42

perbaikan, penyusunan jadwal kegiatan pengayaan, penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan jadwal kegiatan bimbingan dan penyuluhan), pengerahan (pengaturan pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan, supervisi pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan), dan pengawasan (supervisi dan evaluasi proses dan hasil pembelajaran).<sup>51</sup>

Manajemen pembelajaran dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pembelajaran agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan manajemen pembelajaran adalah meningkatkan mutu pembelajaran sehingga mampu menghasilkan kualitas lulusan yang lebih baik, yang mempunyai prestasi dan kualitas sesuai dengan yang diharapkan. Melalui manajemen efektif diharapkan dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, loyalitas guru dalam melaksanakan tugasnya, kegiatan belajar mengajar yang kondusif dan meningkatkan motivasi siswa dalam belajar yang akan berdampak pada peningkatan kualitas/mutu pembelajaran dan hasil (output) pembelajaran.

### c. Efektivitas manajemen pembelajaran

Thomas melihat efektivitas pembelajaran dalam kajiannya dengan produktivitas, berdasarkan tiga dimensi berikut ini.

1. **The administrator production function;** fungsi ini meninjau produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, yaitu seberapa besar dan baik layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pembelajaran, baik oleh guru, kepala sekolah, maupun pihak lain yang berkepentingan.
2. **The psychologists production function;** fungsi ini melihat produktivitas dari segi keluaran, perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik, dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapai dalam periode belajar tertentu disekolah.
3. **The economics production function;** fungsi ini melihat produktivitas sekolah ditinjau dari segi keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan disekolah. Hal ini mencakup harga layanan yang diberikan (pengorbanan atau *cost*) dan perolehan (*earning*) yang ditimbulkan oleh layanan itu atau disebut peningkatan nilai.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Ibrahim Bafadal, Manajemen Peningkatan mutu sekolah dasar, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003) hal. 59-60

<sup>52</sup> Sindhuredja, *Pengantar Pendidikan*, (Yogyakarta: Universitas Sarjanawiyata

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Suatu kegiatan dikatakan efektif apabila tercapainya tujuan dari kegiatan tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah dirumuskan. Menurut Drucker efektivitas adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*), dalam bahasa yang sederhana efektivitas itu menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian hasil akhir yang sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan/organisasi atau lembaga tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya.

Suatu program kerja dikatakan efektif apabila program kerja tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun tujuan tersebut merupakan tujuan bersama sesuai dengan visi dan misi program.

Efektivitas merupakan pencapaian prestasi sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan bersama, demikian pula dengan efektivitas dalam pembelajaran. Proses belajar mengajar yang efektif lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

Efektivitas pembelajaran adalah dimana tercapainya tujuan pembelajaran yang diindikasikan oleh adanya kesinambungan antara kesempatan belajar dan pencapaian belajar, kesinambungan antara mengajar dan tujuannya serta kesinambungan antara lingkungan dan keberhasilan madrasah.

Efektivitas manajemen pembelajaran bisa dilihat dari keberhasilan atau mutu lulusannya, Sebring berpendapat, bahwa "hal-hal yang mendukung dalam meningkatkan prestasi siswa adalah adanya rasa kekeluargaan dan persahabatan yang kuat, lingkungan dan

budaya yang sehat, staf yang mempunyai kompetensi yang tinggi dalam pembelajaran.”<sup>53</sup>

Manajemen pembelajaran dikatakan efektif jika dapat memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, atau sudah mampu mewujudkan tujuan pembelajaran yang didukung oleh adanya rasa kekeluargaan dan persahabatan yang kuat, lingkungan dan budaya yang sehat, sumber daya manusia yang berkompetensi dalam pembelajaran. Tujuan pembelajaran yaitu mampu menghasilkan lulusan yang mempunyai prestasi dan mutu/kualitas sesuai dengan yang diharapkan, (standar kelulusan atau skt yang telah ditetapkan setiap awal tahun pelajaran)

### **3. Peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran dan pendekatan**

#### **kepemimpinannya.**

Peran kepala madrasah/sekolah sebagai manajer pendidikan, mencakup tujuh kegiatan yaitu (1) mengadakan prediksi, (2) melakukan inovasi, (3) menciptakan strategi atau kebijakan, (4) mengadakan perencanaan, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan, (6) menyediakan fasilitas, dan (7) melakukan pengendalian.<sup>54</sup>

Seorang kepala madrasah dari aspek manajerial diharapkan berfungsi menjadi *Middle Manager* antara guru/karyawan dengan pengurus yayasan artinya kepala madrasah diharapkan bisa menterjemahkan cita-cita masyarakat / warga madrasah sehingga seluruh guru/karyawan yang dipimpinya bisa mendukung dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sehingga tercapai apa yang menjadi cita-cita warga madrasah, bisa menyerap, menyaring dan merumuskan keinginan, ide guru/karyawan untuk disampaikan kepada warga madrasah komite madrasah maupun pemerintah khususnya kementerian Agama, mengingat MIN Tulakan adalah lembaga pendidikan bercirikan agama islam negeri. Sedangkan di unit madrasah kepala madrasah diharapkan berfungsi sebagai pimpinan,

---

<sup>53</sup> Gotlieb, A *Essential Components of an effective sit-based system.*(News and Anallysis on School Reform From The Piton Foundation 1, 2005), Artike 01.

<sup>54</sup>Made Pidarta, *Peranan Kepala sekolah pada pendidikan dasar*, (Jakarta: PT Gramedia Widia sarana Indonesia, 1995) hal. 2

administrator dan supervisor. Kepala madrasah sebagai pimpinan mempunyai tugas: menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melaksanakan evaluasi, menentukan kebijaksanaan, mengambil keputusan, mengatur proses belajar/mengajar, mengatur administrasi, mengatur organisasi siswa, mengatur hubungan madrasah dengan pemerintah dan masyarakat. Kepala madrasah sebagai administrator mempunyai tugas: memahami adanya komponen-komponen pendidikan di sekolah dan bagaimana cara mengelola komponen-komponen tersebut, guna tercapainya pendidikan yang diharapkan. "Ruang lingkup kegiatan administrasi sekolah yang patut dikelola Kepala madrasah meliputi: administrasi program pengajaran, administrasi siswa, administrasi kepegawajian, keuangan, perlengkapan ketausahaan, perpustakaan, pembinaan siswa, hubungan dengan pemerintah dan masyarakat".

**a. Peran kepala sekolah dalam manajemen pembelajaran.**

Kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah untuk itu sebagai seorang pemimpin kepala madrasah diharapkan mampu untuk berusaha membina, mengelola dan mengembangkan sumber daya-sumber daya yang ada dimadrasah.

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan program-program pendidikan dan kepemimpinan pendidikan merupakan kegiatan yang memfasilitasi pencapaian tujuan pendidikan. Kepemimpinan disini merujuk kepada kepala sekolah/madrasah dimana seorang kepala sekolah/madrasah diharapkan mampu berperan dan memfasilitasi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah (Saunders, 1965: 39).<sup>55</sup>

Tugas kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran yaitu mengadakan buku

---

<sup>55</sup> Saunders, L. R, *A theory of educational leadership*, (ohio:Charles E. Merrill Books Inc. 1965) hal.39

kurikulum termasuk pedoman-pedomannya baik umum maupun khusus, bersama-sama guru memahami dan menjabarkan tujuan-tujuan pendidikan meliputi; tujuan umum, tujuan instruksional, tujuan kurikuler dan tujuan-tujuan khusus. Bersama-sama dengan guru memahami masalah proses belajar mengajar yang efektif, bersama-sama dengan guru menyusun program-program kurikuler dan kegiatan-kegiatan tambahannya, termasuk dalam hal ini program tahunan, bersama-sama dengan guru mengembangkan alat-alat pengajaran, menyusun jadwal dan pembagian tugas, mengembangkan sistem evaluasi belajar, melakukan pengawasan terhadap kegiatan proses belajar-mengajar, menyusun norma kenaikan kelas, mengembangkan perpustakaan sebagai ilmu dan tempat belajar. Kepala madrasah diharapkan dapat memotivasi guru yaitu dengan memberi dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran.

Tugas memotivasi dan mengaktifkan ini akan lebih baik bila dilengkapi dengan usaha mensejahterakan guru, diyakini akan memberikan hasil yang menggembirakan. "Kesejahteraan itu sebagian dapat direalisasikan melalui kegiatan-kegiatan memotivasi dan mengaktifkan."<sup>56</sup>

Guru merupakan unsur penting dalam efektivitas manajemen pembelajaran karena guru yang terlibat langsung dalam proses belajar mengajar dan bimbingan, untuk itu guru perlu memiliki beberapa kompetensi diantaranya; mampu menjalankan tugas mengajar, membuat perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran, mengelola pembelajaran, menilai dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar.

---

<sup>56</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala sekolah pada pendidikan dasar* (Jakarta: PT Gramedia Widia sarana Indonesia, 1995) hal. 45

Artinya bahwa untuk terciptanya efektivitas manajemen pembelajaran diperlukan guru yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang baik.<sup>57</sup> Kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah, melalui program-program yang dilaksanakan secara tertib dan bertahap.

Sebagai pimpinan pembelajaran, bimbingan dan pendidik kepala madrasah diharapkan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Menurut Marluck, kepemimpinan oleh kepala sekolah/madrasah ditandai oleh perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran. Penekanannya adalah bagaimana kepala madrasah melakukan kegiatannya, agar para guru bisa melaksanakan pengajarannya dengan kualitas yang tinggi. Hal ini juga dikomentari oleh Brookover, dengan menyatakan, bahwa kepala madrasah/sekolah berperan aktif sebagai pemimpin pengajaran yang berupaya meningkatkan pengajaran secara efektif, dan meningkatkan prestasi akademik siswanya menjadi tinggi. Russel, mendeskripsikan tingkah laku spesifik kepala sekolah yang efektif sebagai: (1) melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, dengan mendorong guru untuk berpartisipasi dan menggunakan pengetahuan yang telah dipelajarinya; (2) memperbaiki unjuk kerja pengajaran yang kurang baik; (3) melakukan kepemimpinan pengajaran langsung dalam interaksi dengan masing-masing guru; (4) meyakinkan, bahwa unjuk kerja

---

<sup>57</sup> Rece I, & Welker, S, Teaching training, leaening, (Great Britain :Business education Publishers Limited, 1997) hal.3.

guru di kelas dievaluasi; dan (5) menjadi model tokoh yang efektif.<sup>58</sup> Menurut Caldwell dan Spinks bahwa dengan otonomi yang lebih besar, maka kepala madrasah memiliki wewenang yang lebih besar dalam mengelola madrasah. Secara khusus, keputusan- keputusan yang didesentralisasi adalah yang secara langsung berpengaruh pada siswa dan kepala madrasah mempunyai tanggung jawab terhadap: Pengetahuan (*knowledge*): desentralisasi keputusan berkaitan dengan kurikulum, termasuk keputusan mengenai tujuan dan sasaran pendidikan (pembelajaran); teknologi (*technology*): desentralisasi keputusan mengenai sarana belajar-mengajar; kekuasaan (*power*): desentralisasi kewenangan dalam membuat keputusan; material (*material*): desentralisasi keputusan mengenai penggunaan fasilitas, pengadaan dan peralatan alat-alat madrasah; manusia (*people*): desentralisasi keputusan mengenai sumber daya manusia, termasuk pengembangan profesionalisme dalam hal-hal berkaitan dengan proses belajar-mengajar, serta dukungan terhadap proses belajar mengajar; waktu (*time*): desentralisasi keputusan mengenai alokasi waktu; keuangan (*finance*): desentralisasi keputusan mengenai alokasi keuangan..<sup>59</sup>

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi, erat hubungannya antara mutu kepala sekolah /madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah/madrasah, iklim budaya sekolah/madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen

---

<sup>58</sup> Moedjiarto, *Sekolah Unggul, Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002) hal. 81-82

<sup>59</sup> Abu -Duhou, I. *School Based Management* (Terjemahan Noryamin Aini, Suparto & Abas Al-Jauhari). (Paris: United Educational scientific and cultural organisation, 2002 bk asli th 1999) hal. 18-19

pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat I PP 28 tahun 1990 bahwa "kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah/madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana."<sup>60</sup> Kepala madrasah diharapkan memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu terpadu, yang lebih populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management (TQM)*. Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orangtua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang dituntut untuk diwujudkan oleh kepala madrasah agar pelanggan puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim madrasah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*) Kepala madrasah juga diharapkan mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah hendaknya dapat berperan/ bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia diharapkan mampu mengatur agar semua potensi madrasah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala madrasah mampu melakukan/melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan. Dari penjelasan

---

<sup>60</sup> Eco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah*, (Bandung:Remaja Rosda Karya,2003), hal.24

diatas dapat diketahui bahwa kepala Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Saat ini kepala madrasah memiliki wewenang yang lebih besar dalam mengelola madrasahnyanya dimana kepala madrasah diharapkan mampu berperan dan memfasilitasi pencapaian tujuan pendidikan di madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, dan diharapkan bersama-sama dengan guru memahami masalah proses belajar mengajar yang efektif, bersama-sama dengan guru menyusun program-program kurikuler dan kegiatan-kegiatan tambahannya, termasuk dalam hal ini program tahunan, bersama-sama dengan guru mengembangkan alat-alat pengajaran, menyusun jadwal dan pembagian tugas, mengembangkan sistem evaluasi belajar, melakukan pengawasan terhadap kegiatan proses belajar-mengajar, menyusun norma kenaikan kelas, mengembangkan perpustakaan sebagai ilmu dan tempat belajar.

### **1) Peran kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran**

Dalam perencanaan pembelajaran kepala madrasah perlu melibatkan sejumlah orang. Bukan hanya orang-orang dalam madrasah yang dilibatkan, tetapi juga orang-orang di luar madrasah. Dengan melibatkan sejumlah orang dalam perencanaan, disamping cukup banyak yang ikut serta berfikir, juga semua aspirasi dan kebutuhan madrasah dan masyarakat akan tertampung.

Kepala madrasah perlu merencanakan semua program atau kegiatan yang berhubungan dengan pembelajaran dengan melibatkan masyarakat madrasah terutama guru dan menentukan hasil berupa rencana tahunan madrasah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. "Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam

program tahunan sekolah yang biasanya dibagi dalam dua semester.”<sup>61</sup>

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan perencanaan dalam manajemen pembelajaran seperti Analisis Materi Pelajaran (AMP), penyusunan kalender pendidikan, penyusunan program tahunan (prota) dengan memperhatikan kalender pendidikan dan hasil analisis materi pelajaran, penyusunan program catur wulan atau semester berdasarkan program tahunan yang telah disusun, Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RP), penyusunan rencana bimbingan dan penyuluhan Analisis materi pelajaran adalah kegiatan pemilihan materi essensial dari keseluruhan materi suatu pelajaran, yang merupakan materi pelajaran minimal yang sangat penting untuk dikuasai dan dimiliki siswa dalam proses belajarnya.<sup>62</sup>

Analisis materi pelajaran adalah hasil dari kegiatan yang berlangsung sejak seseorang guru mulai meneliti isi Garis Besar Perencanaan Pengajaran (GBPP) kemudian mengkaji materi dan menjabarkannya serta mempertimbangkan penyajiannya. Analisis materi pelajaran adalah salah satu bagian dari rencana kegiatan belajar mengajar yang berhubungan erat dengan materi pelajaran dan strategi penyajiannya, program tahunan dan program semesteran merupakan bagian dari program pengajaran. ”Program tahunan memuat alokasi waktu untuk setiap pokok bahasan dalam satu tahun pelajaran, program semesteran merupakan salah satu bagian dari program pengajaran yang memuat alokasi waktu untuk setiap satuan bahasan pada setiap semester. Program tahunan berfungsi sebagai acuan untuk membuat program semesteran dan program semesteran berfungsi sebagai; acuan menyusun program satuan pelajaran/ persiapan mengajar, acuan kalender kegiatan belajar - mengajar, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penggunaan waktu belajar efektif yang tersedia.”<sup>63</sup> Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa kepala

---

<sup>61</sup> Daryanto, H.M. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta,2001) hal.82

<sup>62</sup> Hari Suderajat, *Implementasi Kurikulum berbasis Kompetensi*, (Bandung:Cipta Cemas Grafika, 2004). Hal.52

<sup>63</sup> Moch. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:Rosda Karya, 2005), hal.52-54

madrasah perlu melibatkan, memfasilitasi guru dalam membuat perencanaan pembelajaran yang meliputi beberapa kegiatan yang berkaitan dengan rencana pelaksanaan program-program pembelajaran yang akan datang, hal ini diharapkan akan menimbulkan motivasi dan rasa dihargai pada guru yang akan berdampak pada peningkatan kinerja dan loyalitas dalam bekerja/menjalankan tugas.

## **2) Peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran**

Dalam pengorganisasian pembelajaran seorang guru dituntut untuk dapat menyusun dan menghubungkan sumber-sumber pembelajaran, sehingga tercipta kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.<sup>64</sup> Kepala madrasah sebagai pemimpin bertugas menjadikan kegiatan- kegiatan tersebut untuk mencapai tujuan pembelajaran untuk dapat berjalan dengan lancar. Kepala madrasah/sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi bawahannya. "Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat perinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan pembelajaran akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai."<sup>65</sup>

Pengorganisasian merupakan kegiatan-kegiatan pembagian tugas. Adapun kegiatan-kegiatan dalam pengorganisasian pada manajemen pembelajaran adalah; "pembagian tugas mengajar dan tugas lain, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan jadwal kegiatan perbaikan, penyusunan jadwal kegiatan pengayaan, penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan jadwal kegiatan bimbingan dan penyuluhan. Dalam melakukan kegiatan-kegiatan ini kepala madrasah/ sekolah perlukan melibatkan guru."<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Davies, I.K., *The Management of Learning*, (London:Mc.Graw-Hill,1971) hal 23

<sup>65</sup> Daryanto, H.M. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta,2001) hal.83

<sup>66</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan mutu sekolah dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara,2003) hal.59

Dalam pengorganisasian pembelajaran, kepala sekolah perlu melakukan pembagian tugas yang jelas bagi guru, membuat jadwal, dan menyusun jadwal kegiatan-kegiatan yang berhubungan dan penting dalam pembelajaran. Dalam pengorganisasian ini kepala sekolah diharapkan mampu untuk mendorong, memotivasi guru untuk dapat menyusun dan menghubungkan sumber-sumber pembelajaran, sehingga tercipta kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

### 3) Peran kepala madrasah dalam penerahan pembelajaran

Penerahan pembelajaran "merupakan dimana seorang guru diharapkan dapat memotivasi, mendorong, dan memberi semangat/inspirasi kepada siswa, sehingga siswa dapat mencapai tujuannya,"<sup>67</sup> Kegiatan penerahan pembelajaran madrasah terutama ditujukan kepada guru sebab merekalah yang terlibat langsung dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Kepala madrasah/sekolah dalam hal ini menekankan kegiatannya pada usaha mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas mengajar .

Penerahan adalah "kegiatan memimpin bawahan dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya hingga mereka dalam melakukan tugas mengikuti arah yang telah ditetapkan dalam petunjuk, peraturan, atau pedoman yang telah ditetapkan."<sup>68</sup> Terdapat beberapa kegiatan penerahan pembelajaran di madrasah. "Adapun kegiatan-kegiatan tersebut yaitu, (1) pengaturan pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru; (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran; (3) pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan; (4) supervisi pelaksanaan pembelajaran; dan (5) supervisi pelaksanaan bimbingan dan

---

<sup>67</sup> Davies, I.K. *The Management of Learning*, (London:Mc.Graw-Hill,1971) hal 23

<sup>68</sup> Daryanto, H.M. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta,2001) hal.83

penyuluhan,”<sup>69</sup> Tugas dan tanggung jawab utama seorang guru/pengajar adalah mengelola pengajaran dengan lebih efektif, dinamis, efisien, dan positif, yang ditandai dengan adanya kesadaran dan keterlibatan aktif diantara dua subjek pengajaran; guru sebagai penginisiatif awal dan pengarah serta pembimbing, sedang peserta didik sebagai yang mengalami dan terlibat aktif untuk memperoleh perubahan diri dalam pengajaran.

Iklm dan lingkungan belajar mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap keberhasilan siswa belajar. Sebab iklim dan lingkungan yang kondusif memberi perasaan nyaman dan bebas baik bagi para guru yang bekerja maupun para siswa yang belajar. Ini memungkinkan prestasi bekerja dan belajar mereka semakin meningkat. Dalam menciptakan iklim yang kondusif, kepala madrasah diharapkan dapat menciptakan jarak pergaulan/hubungan, menekankan pada produksi madrasah, membuat persahabatan dan mempertimbangkan individualitas/kemanusiaan.<sup>70</sup>

Kepala madrasah mempunyai peran penting dalam memberikan motivasi, bimbingan, pelatihan, pengarahan, petunjuk untuk menciptakan pembelajaran yang efektif. Kepala madrasah perlu menetapkan pedoman dalam melakukan tugas kepada guru dan staf, kepala madrasah juga perlu memperhatikan kebutuhan siswa, memperhatikan sarana dan prasana yang menunjang kegiatan belajar mengajar, menciptakan kondisi madrasah yang positif, kondisi proses belajar mengajar yang kondusif sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan baik dan menyenangkan sehingga tujuan yang diharapkan bersama dapat tercapai secara maksimal.

#### **4 Peran kepala madrasah dalam melakukan pengawasan / evaluasi pembelajaran.**

Pengawasan adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan benar dalam mendidik dan mengajar siswanya. Selain membina guru dalam proses

---

<sup>69</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan mutu sekolah dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003) hal.59-60

<sup>70</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala sekolah pada pendidikan dasar*, (Jakarta: PT Gramedia Widia sarana Indonesia, 1995) hal. 67

mendidik dan mengajar, kepala sekolah/madrasah perlu membina pribadi, profesi, dan pergaulan kepada masyarakat sakolah/madrasah.”Evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses untuk menentukan jasa, nilai, atau manfaat kegiatan pembelajaran melalui kegiatan penilainan dan/atau pengukuran. Evaluasi pembelajaran mencakup pembuatan pertimbangan tentang jasa, nilai atau manfaat program, hasil, dan proses pembelajaran <sup>71</sup>

Dalam pengawasan pembelajaran seorang guru dapat menentukan/ menemukan apakah kegiatan belajar mengajar telah berlangsung dengan baik atau sesuai dengan harapan, dan kegiatan pengawasan dalam pembelajaran tidak terlepas dari kegiatan evaluasi. Seorang guru kiranya dapat membedakan mana kegiatan evaluasi hasil belajar mana kegiatan evaluasi proses pembelajaran. Evaluasi hasil pembelajaran menekankan pada pencapaian informasi tentang seberapa jauh hasil belajar yang telah dicapai oleh siswa sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses yang sistematis untuk memperoleh informasi tentang keefektifan proses pembelajaran dalam membantu siswa mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal. “Untuk penilaian atau evaluasi, kepala madrasah dapat memperoleh kesesuaian rencana dengan realitas melalui eksplorasi pertanyaan-pertanyaan. Apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan? Adakah perbaikan yang dapat dilakukan? Pada tahap ini kepala madrasah dapat memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi dan pembinaan bagi mereka yang gagal atau kurang berprestasi” <sup>72</sup>

Bloom mengenalkan “konsep evaluasi proses belajar atau tahapan belajar, disebut evaluasi formatif, dan evaluasi hasil akhir belajar, disebut evaluasi sumatif”<sup>73</sup>. Evaluasi

---

<sup>71</sup> Dimiyati & Mujiono, *Belajar dan pembelajaran*, ( Jakarta: Rineka Cipta,2002),hal. 221.

<sup>72</sup>Amrich Alhumani Peran kepala sekolah dalam manajemen pembelajaran, dari [http://www .google.com/searr.h?q=cache:9CDjotnln4QJ:mbeproject.net](http://www.google.com/searr.h?q=cache:9CDjotnln4QJ:mbeproject.net) diambil september 2009.

<sup>73</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi penelitian kualitatif*, (Yogyakarta:Penerbit rake sarasin ,2002) hal .146

merupakan salah satu komponen sistem pembelajaran pada khususnya dan sistem pendidikan pada umumnya. Artinya evaluasi merupakan suatu kegiatan yang tidak mungkin dielakkan dalam setiap proses pembelajaran. Dengan kata lain, kegiatan evaluasi, baik evaluasi hasil belajar maupun evaluasi pembelajaran, merupakan bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pembelajaran atau pendidikan. Evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses untuk menentukan jasa, nilai, atau manfaat kegiatan pembelajaran melalui kegiatan penilaian dan pengukuran. Evaluasi pembelajaran ini mencakup pembuatan pertimbangan tentang jasa, nilai, atau manfaat suatu program, hasil dan proses pembelajaran. Sedangkan sasaran yang hendak dicapai oleh evaluasi pembelajaran meliputi.

- a) Tujuan pembelajaran, karena semua aspek pembelajaran yang lain akan selalu berawal dan bermula pada tujuan pembelajaran. Secara umum, hal-hal yang perlu diawasi adalah penjabaran tujuan pembelajaran, rumusan tujuan pengajaran, dan unsur-unsur tujuan pembelajaran.
- b) Unsur dinamis pembelajaran, yaitu sumber atau komponen sistem pembelajaran yang terlibat dalam proses pembelajaran, karena setiap perubahan yang terjadi pada salah satu sumber belajar akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kegiatan pembelajaran.

Perubahan yang terjadi pada satu sumber belajar juga akan mengakibatkan sumber belajar yang lain dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi, yang meliputi pesan (dapat diartikan sebagai informasi yang disampaikan oleh sumber belajar atau komponen sistem pembelajaran yang lain, yang berbentuk gagasan, fakta, makna, dan data. Dalam hal ini pesan dituntut bersesuaian dengan tujuan pengajaran), orang (orang yang bertindak sebagai penyimpan atau penyalur pesan. Termasuk dalam pengertian sumber ini adalah guru, siswa atau orang lain yang bertindak sebagai nara sumber), bahan (adalah barang-barang yang biasa disebut perangkat lunak yang biasanya berisi pesan untuk disampaikan. Penyampaiannya bisa dengan menggunakan peralatan atau kadang-kadang bahan itu sendiri sudah

merupakan suatu bentuk penyajian. Misalnya, program pembelajaran komputer, peta, buku teks, dan lain-lain), alat (merupakan barang-barang yang biasa disebut perangkat keras yang digunakan untuk menyampaikan pesan yang terdapat pada bahan..<sup>74</sup>

Pada umumnya penilaian hasil pengajaran, baik dalam bentuk formatif maupun sumatif, telah dilaksanakan oleh guru, melalui pertanyaan secara lisan atau akhir pengajaran guru menilai keberhasilan pengajaran (tes formatif). Demikian juga tes sumatif yang dilakukan pada akhir program, seperti akhir kuartal atau akhir semester, penilaian diberikan terhadap peserta didik untuk menentukan kemajuan belajarnya. "Tes tertulis, baik esai maupun tes objektif dilakukan oleh guru dalam penilaian sumatif tersebut,"<sup>75</sup>. Jenis-jenis penilaian/evaluasi dimadrasah sebenarnya bukan hanya formatif yang berfungsi untuk memperbaiki proses belajar-mengajar dan sumatif yang berfungsi untuk menentukan angka kemajuan/hasil belajar peserta didik. Seperti penilaian diagnostik yang berfungsi untuk memecahkan masalah/kesulitan belajar peserta didik, juga penilaian penempatan yang berfungsi untuk menempatkan peserta didik pada situasi belajar-mengajar yang sesuai dengan program pendidikan atau tingkat kemampuan dan/atau karakteristik peserta didik, latar belakang siswa dan kemampuan keagamaan peserta didik/

Kepala madrasah hendaknya mampu membangkitkan semangat masyarakat madrasah, agar secara terus menerus memiliki semangat dan jiwa yang tegar ketika melakukan aktivitas proses belajar mengajar. "Kepala sekolah sebagai fasilitator, diharapkan mampu menyediakan fasilitas bagi keperluan proses belajar mengajar."<sup>76</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi meliputi:

---

<sup>74</sup> Mukhtar & Samsu," Evaluasi yang sukses, pedoman mengukur kinerja pembelajaran", (Jakarta: CV. Sasana Mitra Sukses, 2003) hal. 59-60.

<sup>75</sup> Made Pidarta, " Peranan Kepala sekolah pada pendidikan dasar" (Jakarta: PT Gramedia Widia sarana Indonesia, 1995) hal. 179

<sup>76</sup> Abdul Rahman *Kepemimpinan kepala sekolah*, dari <http://www.pendidikan.net>. Diambil 15 september 2009

kegiatan belajar, bimbingan dan penyuluhan, ekstra kurikuler, ketata usahaan, kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat. Dalam melakukan supervisi kepala madrasah perlu melibatkan guru.

Peran kepala madrasah dalam evaluasi pembelajaran adalah menentukan standar nilai kelulusan dan melakukan supervisi terhadap guru, dimana selain memberikan pengarahan kepala sekolah juga melakukan pengawasan terhadap kinerja guru (adakah kekurangan, perlukah diadakan perbaikan, dan bagaimana keadaan/ situasi di kelas apakah sudah sesuai pedoman atau tidak) sehingga diharapkan guru dapat meningkatkan kompetensi dan motivasinya dalam melaksanakan tugas sedangkan. Untuk evaluasi proses kegiatan belajar mengajar maupun hasil belajar siswa kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya kepada guru.

#### **b. Pendekatan kepemimpinan kepala madrasah**

Hallinger menggunakan manajemen instruksional secara bergantian dengan kepemimpinan instruksional. Kebanyakan studi kepemimpinan instruksional dilakukan khususnya dalam rangka mencari kaitan antara manajemen instruksional kepala madrasah dengan hasil (*outcome*) belajar siswa. Banyaknya studi dilakukan dalam bidang ini pada umumnya untuk menguji hipotesa-hipotesa bahwa kepala madrasah/sekolah memainkan peranan kunci dalam mengembangkan kepemimpinan instruksional dalam keorganisasian madrasah. Salah satu studi yang dilakukan oleh Bossert dan kawan-kawan berhasil menyusun suatu kerangka teoritik untuk memahami kaitan antara peranan manajemen instruksional yang diperankan kepala madrasah/sekolah dengan aktivitas belajar siswa. Menurut Hallinger dan Murphy, manajemen instruksional dapat dipraktekkan dalam tiga dimensi pembelajaran, yaitu perumusan misi madrasah/sekolah, pengelolaan program instruksional, dan penciptaan iklim sekolah. Fungsi kerja kepala sekolah yang diidentifikasi sebagai manajemen instruksional, secara singkat dideskripsikan sebagai berikut. Pertama, supervisi dan evaluasi pengajaran, dimana isu sentral dalam fungsi ini untuk menjamin bahwa tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan dari pusat diterjemahkan dalam proses belajar mengajar di kelas. Kedua, monitoring kemajuan siswa, dimana kepala madrasah/sekolah memainkan peranan kunci dalam mengevaluasi hasil tes siswa melalui, misalnya mendiskusikan hasil tes dengan staf dan melakukan interpretasi analitis yang mendeskripsikan tentang hasil-hasil tes dalam bentuk ringkas yang kemudian disampaikan kepada guru. Ketiga, proteksi jam belajar, dimana kepala madrasah/sekolah melakukan proteksi-proteksi terhadap waktu belajar melalui kebijakan-kebijakan madrasah/sekolah.

Keempat, standarisasi akademik, dimana fungsi ini berkaitan dengan tanggung jawab kepala madrasah dalam menetapkan dan menggerakkan standarisasi dan harapan tinggi pencapaian madrasah. Kelima, koordinasi kurikulum, dimana fungsi mencakup sejauh mana kepala madrasah/sekolah menjamin bahwa materi kurikulum madrasah terealisasi secara mendalam dengan materi yang diajarkan di kelas dan pencapaiannya dalam hasil tes. Keenam, penyediaan insentif, dimana fungsi ini dalam rangka menciptakan iklim kondusif dengan struktur kerja jelas dan tersedia insentif atau penghargaan lain terhadap upaya-upaya guru. Ketujuh, promosi pengembangan profesional, dimana fungsi ini berkaitan dengan tanggung jawab kepala madrasah untuk menginformasikan kepada guru tentang kesempatan pengembangan kemampuan staf, membimbing kegiatan-kegiatan *in-service training*, membantu guru mengimplementasikan ketrampilan-keterampilan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam kelas. Kedelapan, kehadiran, dimana kepala madrasah/sekolah menyediakan waktu untuk dapat hadir dalam acara informal agar dapat berkomunikasi dengan murid dan staf tentang berbagai prioritas sekolah.<sup>77</sup>

Dalam pendidikan, Leithwood menyatakan bahwa “kepemimpinan *transformational* terlihat pada tiga hal yaitu: 1) membantu staf mengembangkan dan memelihara kolaborasi, 2) budaya organisasi profesional, dan 3) membantu mengembangkan guru, dan membantu mereka mengatasi masalah secara efektif. Empat hal yang berkaitan dengan pemimpin *transformational* adalah: pengaruh idealis, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu.”<sup>78</sup>

Bass dan Avolio mengatakan kepemimpinan transformasional terlihat pada pemimpin yang merangsang rekan dan pengikutnya agar melihat kerja secara lebih perspektif (pandangan yang luas), membangun rasa memiliki terhadap misi atau visi dalam tim dan organisasi, mengembangkan rekan dan pengikut ke dalam tingkat yang lebih tinggi dalam hal kemampuan dan potensi, memotivasi rekan dan pengikut agar mewujudkan ketertarikan mereka pada organisasi dan dalam diri seorang pemimpin dapat ditemukan gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional. Dimana kedua gaya ini sangat berkaitan satu dengan lainnya.<sup>79</sup>

Elemen kepemimpinan transformasional terdiri atas tiga komponen. *Pertama*, karisma digambarkan sebagai komponen paling penting dalam konsep kepemimpinan

---

<sup>77</sup> Rumtini, *Kepemimpinan Transformasional*, jurnal, 2001 dari <http://www.pdk.go.id/> Jurnal /38 diambil September 2009.

<sup>78</sup> Bush, T. & Coleman, M. "Leadership and strategic management in education" (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2000) hal.22-23.

<sup>79</sup> Bush, T. & Coleman, M. *Leadership and strategic management in education*, (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2000) hal.22-23.

transformatif. Sedikit yang bisa dipakai untuk menggambarkan seorang pemimpin karismatik, dimana didalamnya termuat perasaan cinta dari anak buah, bahkan, bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin yang karismatik. Dibawah seorang pemimpin yang karismatik, bawahan menerima pemimpinnya sebagai model yang ingin ditirunya setiap saat, tumbuh antusiasme kerja anak buah, mampu membuat anak buah bekerja lebih keras, lebih lama dengan senang hati. Skala karisma kepemimpinan transformatif mendeskripsikan tingkat sejauh mana pemimpin menciptakan antusiasme anak buah, mampu membedakan hal-hal yang benar-benar penting, membangkitkan perasaan mengemban misi terhadap organisasi. Melalui karisma, pemimpin mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat. Karisma merupakan komponen paling penting dalam konsep kepemimpinan transformatif secara luas. Dengan karisma yang kuat, akan semakin mudah bagi seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruh terhadap anak buah.

**Kedua**, konsideran individual dimana dibawah kepemimpinan transformatif, penyamarataan perbedaan antar individu tidak memperoleh tempatnya. Seorang pemimpin transformatif akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain. **Ketiga**, stimulasi intelektual, dimana dalam kepemimpinan transformatif seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan, dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk berfikir dengan cara-cara baru.

Dalam manajemen pembelajaran pendekatan kepemimpinan yang dipakai adalah pendekatan transformasional-instruksional karena untuk pembelajaran di sekolah dasar

manajemen yang diterapkan adalah manajemen instruksional dimana kepala sekolah selaku administrator bersama atau melalui orang lain berupaya mencapai tujuan institusional secara efektif dan efisien. Sebagai lembaga atau institusi, madrasah mengemban misi tertentu, yaitu melakukan edukasi, proses sosialisai, dan proses transformasi anak didik. Dari segi kepemimpinan seorang kepala madrasah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di madrasah dapat berfungsi secara optimal.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.<sup>80</sup>

Dari pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah transformasional-instruksional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan khususnya dalam manajemen pembelajaran. Kepala madrasah yang transformasional-instruksional dapat membawa pengaruh kepada pencapaian tujuan bersama. Kepala madrasah di madrasah ibtdaiyah diharapkan mencapai tujuan institusional tingkat ibtdaiyah atau dasar, yaitu memberikan bekal kemampuan dasar kepada siswa untuk mengembangkan kehidupan sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara, dan anggota umat manusia yang taat beragama dan menjalankan syariat agamanya islam serta mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan selanjutnya yang lebih tinggi, baik ke Madrasah Tsanawiyah (MTs), Pondok Pesantren (Ponpes),

---

<sup>80</sup> Suyanto. *Kepemimpinan kepala sekolah*. dari [http://www.Mediaindo.co.id/berita\\_khusus.asp?id=550](http://www.Mediaindo.co.id/berita_khusus.asp?id=550) Diambil pada tanggal 6 Januari 2010,

maupun SMP atau yang sederajat.

## **F. Kerangka pikir penelitian**

Kepala madrasah sebagai pemimpin pengajaran diharapkan mampu mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugasnya mengajar dan sebagai supervisor mampu meningkatkan kompetensi/prestasi guru dalam mengajar. Kepala madrasah diharapkan mampu menciptakan iklim dan lingkungan bekerja dan belajar yang kondusif yaitu iklim dimana memberikan perasaan nyaman dan bebas baik bagi guru yang bekerja maupun siswa yang belajar sehingga memungkinkan prestasi bekerja dan belajar mereka meningkat. Kepemimpinan kepala sekolah, ataupun kepemimpinan oleh sekelompok guru, diperlukan untuk memulai dan memelihara proses perbaikan di sekolah. Pemimpin sekolah yang efektif, senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi pengajaran, dan meyakinkan akan adanya situasi yang teratur. Evaluasi terhadap kemajuan siswa, koordinasi program-program pengajaran, dan memberikan dorongan kepada guru juga dilakukan secara aktif.

Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif, dan memberikan semangat dan motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya. Menurut Sergiovani, kepala sekolah perlu memiliki *skills* atau kemampuan-kemampuan (*technical skill, human skill, conceptual skill*) serta dukungan dari berbagai pihak yang terkait (*stakeholder, guru, staff dan siswa*).<sup>81</sup>

Berangkat dari pendapat tersebut dan berdasarkan pada kajian pustaka di atas, maka peneliti membuat kerangka pikir sebagai berikut.

- a. Diperlukan kepala madrasah yang memiliki *skill* atau kemampuan dan pengalaman yang baik dalam memimpin serta memiliki iman kuat dan perjuangan yang ikhlas.

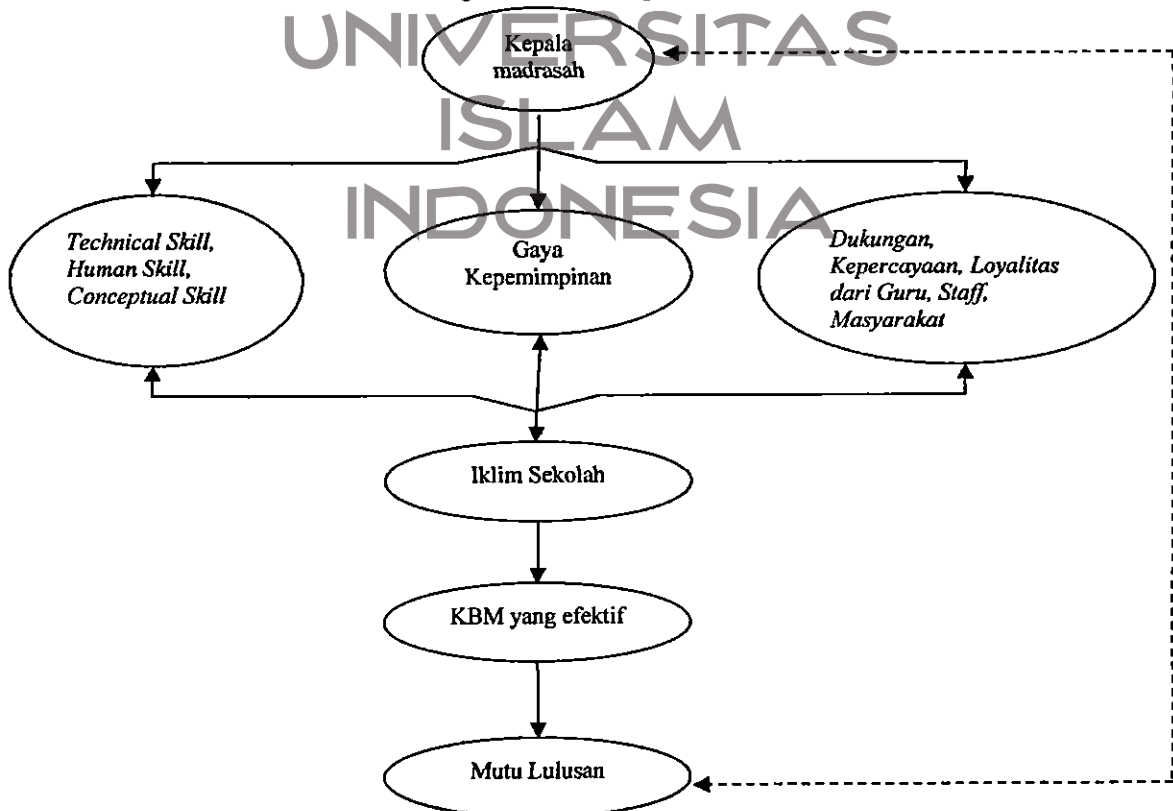
---

<sup>81</sup> Moedjiarto, *Sekolah unggul, metodologi untuk meningkatkan pendidikan*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002), halaman: 82-85

- b. Dukungan dari guru, staff, pegawai dan masyarakat sangat diperlukan oleh kepala madrasah dalam memimpin, mengelola madrasah khususnya dalam manajemen / pengelolaan pembelajaran.
- c. Peran kepala madrasah sangat penting dalam meningkatkan kualitas madrasah, yaitu meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar/pembelajaran dan kualitas sumber daya-sumber daya madrasah lainnya.
- d. Kepada madrasah diharapkan untuk membantu staf mengembangkan dan memelihara kolaborasi budaya organisasi professional, membantu mengembangkan guru, membantu mereka mengatasi masalah secara efektif dapat meningkatkan motivasi, kinerja, loyalitas, kepemilikan dari guru dan meningkatkan prestasi akademik siswa, meningkatkan kepercayaan dari masyarakat dan stike holders

**Peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran dapat**

**kami gamarkan sebagai berikut:**



## Gambar 1 Kerangka pikir penelitian

### G. Metode Penelitian

#### a. Pendekatan penelitian

Metode penelitian kualitatif naturalistik lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Hal ini bukan berarti bahwa metode kualitatif sama sekali tidak menggunakan dukungan data kuantitatif akan tetapi penekanannya tidak pada pengujian hipotesis melainkan pada usaha menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara argumentatif.<sup>82</sup>

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif naturalistik untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dari hasil penelitian ini. Lagi pula, metode kualitatif bersifat induktif, jadi hal ini sesuai dengan penelitian ini karena dengan proses penelitian dapat menggeneralisasikan atau merumuskan hasil penelitian. Untuk mendapatkan hasil penelitian ini, keadaan MIN Tulakan kabupaten Pacitan perlu dijabarkan dengan jelas dan aktual. Hal ini adalah salah satu sifat penggunaan metode kualitatif.

Harapan dari penelitian ini adalah dapat menjelaskan keadaan Madrasah ibtidaiyah Negeri Tulakan kab. Pacitan pada saat ini, yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran dan dapat memberikan pandangan tentang peran kepala madrasah dalam pembelajaran yang efektif. Sehingga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan peran kepala madrasah selanjutnya atau dimasa yang akan datang dan diharapkan penelitian ini dapat bermakna/berguna bagi kepala madrasah, guru, administrator juga peneliti.

---

<sup>82</sup> Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta Pustaka Pelajar, 2003), hal.5.

## **b. Tempat dan waktu penelitian**

### **1. Tempat penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan kabupaten Pacitan, yang terletak di Jln. Raya Tulakan – Tegalombo km 01 desa Tulakan Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan Jawa Timur. Sebelum ditentukan tempat penelitian terlebih dahulu diadakan survei. Berdasarkan hasil survei ditentukan tempat penelitian di MIN Tulakan Kabupaten Pacitan dengan beberapa pertimbangan, yaitu:

#### **a. Pertimbangan prestasi siswa**

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Tulakan merupakan Madrasah yang saat ini mulai banyak menuai prestasi, terutama prestasi baik akademik maupun nonakademik. Hal ini sudah ditunjukkan sejak lima tahun terakhir ini telah menjadi pilihan masyarakat Tulakan yang ingin putra-putrinya menempuh pendidikan dasar melalui jalur pendidikan formal sekolah dasar bercirikan agama Islam. Dan merupakan madrasah unggulan di kecamatan Tulakan bahkan Kabupaten Pacitan.

#### **b. Pertimbangan prestasi kepala madrasah**

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan tergolong kepala madrasah yang berprestasi dalam mengelola dan memimpin madrasahnyanya. Hal ini terlihat dari keberhasilannya dalam memotivasi dan mendorong warganya dalam meningkatkan kinerjanya, mengembangkan potensi dan keikhlasan dalam menjalankan tugasnya yang berorientasi kepada kemajuan bersama. Dengan dedikasi, pengalaman, kompetensi, loyalitas dan kerja kerasnya kepala madrasah mendapatkan dukungan dari berbagai pihak yaitu Kantor kementerian agama, komite madrasah, karyawan, guru, siswa dan masyarakat.

#### **c. Pertimbangan sistem komunikasi**

Sistem komunikasi segala arah yang diterapkan dalam setiap kegiatan (perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengevaluasian) dan kepada semua warga madrasah. Dengan komunikasi ini maka terasa sekali sikap kebersamaan, gotong royong dan kekeluargaan dimana dengan komunikasi ini selalu didapat kata musyawarah dan mufakat dalam setiap pengambilan keputusan sehingga semua pihak merasa dihargai, terayomi, terwakili dimana hal ini berdampak kepada efektivitas organisasi, dan lembaga madrasah.

#### **d. Pertimbangan bertambahnya kepercayaan masyarakat.**

Dengan selalu meningkatnya prestasi madrasah dan melihat terus meningkatnya jumlah siswa yang belajar di MIN Tulakan kab. Pacitan mengindikasikan bahwa meningkatnya minat serta kepercayaan masyarakat kepada MIN Tulakan. Padahal jarak antara madrasah ini dengan lembaga lain yang sederajat hanya sekitar 400 m saja namun perbedaan siswanya cukup jauh.

## **2. Waktu penelitian**

Penelitian dilaksanakan kurang lebih selama empat belas bulan, dimulai Bulan Juni 2009 sampai dengan bulan Agustus 2010.

### **c. Instrumen penelitian**

Pada penelitian kualitatif peneliti sebagai *key instrument*. Dalam kapasitasnya sebagai *key instrument* peneliti bertindak sebagai perencana dan pelaksana pengumpulan data dilapangan sekaligus penafsir, analis dan pelapor hasil penelitian. Peneliti disini mengandalkan pemahaman yang mendalam (*indeed*) terhadap fenomena-fenomena perilaku yang ada di lapangan melalui wawancara yang didukung dengan dokumentasi. Seperti halnya Cuba dan Lincoln mengetengahkan tujuh karakteristik yang menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian memiliki kualifikasi baik, yaitu: (1) sifatnya yang

responsif, adaptif, lebih holistik, (2) kesadaran pada konteks tak terkatakan, (3) mampu memproses segera, (4) mampu mengejar klarifikasi, (5) mampu meringkaskan segera, (6) mampu menjelajahi jawaban ideosinkretik dan (7) mampu mengejar pemahaman yang lebih dalam.<sup>83</sup>

Peneliti menyadari bahwa instrumen yang bersifat internal adalah peneliti sendiri. Untuk itu peneliti menggunakan beberapa alat bantu agar diperoleh data yang bisa mencerminkan keadaan yang sebenarnya untuk diolah lebih lanjut, adapun alat bantu tersebut: berupa; pedoman observasi, pedoman wawancara, alat rekam suara dan kamera.

#### **d. Metode pengumpulan data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, sehingga metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk menguji validitas instrumen dilakukan melalui pertimbangan ahli (*expert consideration*), yaitu dosen pembimbing.

Sesuai dengan informasi yang perlu diperoleh, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi.

##### **1. Observasi**

Data observasi berupa deskripsi yang faktual, cermat dan terinci mengenai keadaan lapangan, kegiatan manusia dan situasi sosial, serta konteks dimana kegiatan-kegiatan itu terjadi.<sup>84</sup> Observasi dilakukan dengan langsung melihat, mengamati, mendengar, atau ikut langsung dalam kegiatan tertentu yang diamati.

Dalam observasi ini peneliti memperhatikan hal-hal yang sifatnya proses atau hasil observasi yaitu.

---

<sup>83</sup>83 Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Penerbit Rake Sarasin, 2002), hal.164

<sup>84</sup> Nasution S, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), hal.59.

- a) Dalam mengadakan observasi peneliti berusaha aktif tidak hanya mencatat atau sekedar mengamati, sehingga peneliti terlibat dalam proses kegiatan yang diungkap, misalnya mengikuti upacara bendera Hari Senin, *briefing* kegiatan *outbond*, dan aktif dalam membantu menyusun *booklet* profil madrasah.
- b) Peneliti menemukan beberapa fenomena diantaranya yaitu; suasana kekeluargaan, gotong royong, kerjasama yang sangat terasa/kental di lingkungan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan ini, yang mungkin jarang terjadi dimadrasah/sekolah lain. Maka peneliti berusaha untuk bersifat seobyektif mungkin.
- c) Peneliti berkeyakinan bahwa jarang terjadi penyamaan persepsi dari dua orang atau lebih. Karena persepsi masing-masing individu dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, latar belakang lingkungan, pengetahuan, pengalaman, perasaan, kebutuhan dan harapan. Maka peneliti mencari dan mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, dan melihat langsung gejala/ fenomena yang ada.
- d) d. Peneliti berusaha untuk selalu menghubungkan dua hal, yakni nara sumber dan konteks sehingga diharapkan dapat menghasilkan sesuatu atau data yang bermakna. Misalnya kepala madrasah mengatakan bahwa beliau selalu melakukan pengawasan dengan cara berkeliling dari satu kelas ke kelas lainnya. Maka peneliti berusaha untuk mengamati kegiatan atau kejadian kepala madrasah melakukan pengawasan.

## 2. Wawancara

Untuk mengumpulkan data secara langsung, maka penelitian ini menggunakan teknik wawancara. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur.

Dengan teknik wawancara terstruktur, masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan ditetapkan oleh pelaksana penelitian. Teknik wawancara terstruktur akan dilakukan dengan sejumlah sampel representatif dengan pertanyaan yang sama sehingga informasi dan data yang penting akan diketahui. Dengan teknik wawancara tak terstruktur, masalah dan pertanyaan tidak ditetapkan sehingga informasi yang bukan baku atau informasi tunggal akan ditemukan. Dari teknik wawancara tak terstruktur ini akan ditemukan penyimpangan, kekecualian, penafsiran yang tidak biasa, pendekatan baru dan juga untuk mencari informasi dan pandangan dari para ahli. Wawancara tak terstruktur ini juga dilakukan agar mendapat informasi untuk membantu pertanyaan lebih rinci dalam wawancara terstruktur.

Dalam melakukan wawancara peneliti terlebih dahulu menghubungi responden untuk memperkenalkan diri dan mengutarakan maksud dan tujuan dari kegiatan wawancara, peneliti juga menanyakan kesiapan responden untuk menjadi nara sumber dan membuat perjanjian kapan wawancara akan dilangsungkan (agar tidak mengganggu tugas di madrasah). Proses wawancara berlangsung serius dengan suasana kekeluargaan, keterbukaan, tanpa tekanan dan hangat. Data yang dikumpulkan dan ditangkap merupakan data verbal, dan non-verbal. Peneliti menyeimbangkan data verbal yang diperoleh melalui percakapan atau tanya jawab dengan data non-verbal yang berupa bahasa tubuh, intonasi ucapan, pandangan mata atau mimik wajah. Percakapan tersebut

kemudian dituangkan dalam bentuk hasil wawancara, disusun menjadi kalimat yang bermakna.

Dari segi isi yang ditanyakan, peneliti berusaha untuk mengungkap peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan kabupaten Pacitan.

### **3. Dokumentasi**

Untuk mendukung dan melengkapi informasi dan data dalam penelitian ini menggunakan data-data pribadi yang ada dan berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di MIN Tulakan. Data-data pribadi adalah data/dokumen pribadi yang dimiliki oleh sekolah, bukan data personal.

Dokumentasi yang digunakan sebagai sumber informasi berupa dokumen pribadi sekolah yang ada dan berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran. Dokumen ini diharapkan dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data karena sifat objektivitas dokumen tinggi. Peneliti juga menggunakan dokumen sebagai nara sumber. Bentuk-bentuk dokumen yang digunakan peneliti berupa gambar, data-data prestasi siswa, dan laporan-laporan kegiatan.

#### **f. Teknik analisa data**

Untuk mencapai kredibilitas/keabsahan dan validitas data penelitian secara ilmiah, maka dibutuhkan beberapa cara untuk memeriksa kredibilitas dan validitas data dalam penelitian. Guba mengetengahkan tiga tehnik yaitu; 1) memperpanjang waktu tinggal dengan mereka, 2) observasi lebih tekun, dan 3) menguji secara triangulasi.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Penerbit Rake

Dalam penelitian ini peneliti agak memperpanjang waktu tinggal dan juga memanfaatkan waktu seoptimal mungkin dengan melakukan observasi lebih tekun (penelitian dilakukan dengan lebih intensif). Memperhatikan intensitas interaksi dengan responden guna mendapatkan kecukupan referensi maka peneliti menggunakan beberapa alat bantu (kaset rekaman, kamera, foto dan sejenisnya untuk menjelaskan informasi tertulis sehingga data, informasi difahami secara tepat), menghindari biasanya data dengan cara mengkaji kasus negatif (tujuan pengkajian kasus negatif adalah untuk merevisi pertanyaan penelitian), melakukan pengecekan (terhadap data, kategori, fenomena, dan kesimpulan oleh responden adalah proses penting untuk mencapai kredibilitas penelitian, proses pengecekan dapat dilakukan secara formal maupun informal sehingga pandangan, komentar, wawasan diraih untuk memeriksa kredibilitas penelitian). dan mengujinya dengan teknik triangulasi.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan analisis data kualitatif dan teknik yang digunakan dari Miles dan Huberman<sup>86</sup> adalah sebagai berikut.

1. Meringkaskan data kontak langsung dengan orang, kejadian dan situasi dilokasi penelitian. Pada langkah ini termasuk pula memilih dan meringkas dokumen yang relevan. Contoh: melakukan wawancara dengan dua orang responden dalam satu waktu, seperti wawancara peneliti dengan Ibu Bunga dan Ibu Nur yang dilakukan pada tanggal 11 Juli 2009 pukul: 07: 30-08:30 wib.
2. Pengkodean yaitu dengan menggunakan simbol atau ringkasan. Contoh: hasil wawancara dengan kepala madrasah yang dilakukan pada tanggal 29 Juli tahun 2009 dilakukan pada Pdkul 14:00-15:00 wib. Dengan pertanyaan mengenai perencanaan

---

Sarasin,2002), hal.172

<sup>86</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi penelitian kualitatif* (Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasan, 2002) hal. 45-46

pembelajaran (merupakan pertanyaan pertama) mengenai analisis materi pelajaran. (*PW-290709/14:00-15:00/KM1/amp*). PW = pedoman wawancara, 290709 = tanggal 29 bulan Juli tahun 2009, 14:00-15:00 - dilakukan selama satu jam yaitu dari pukul 14:00- 15:00 wib, KM1 = sumbernya kepala madrasah dengan pertanyaan poin pertama, amp = mengenai Analisis Materi Pelajaran. Untuk reduksi atau ringkasan data ditandai dengan kalimat *yang miring dan tebal* seperti pada contoh.

Contoh: pernyataan dari kepala Madrasah :

" Untuk materi pelajaran sudah ditetapkan oleh pemerintah yang saat ini berlaku KBK hanya saja kami menambahkan pelajaran tambahan lainnya seperti Bahasa Inggris sudah kami berikan mulai dari kelas satu, TIK dan Praktek Komputer kami mulai dari kelas III lalu Bahasa Arab dan untuk ekstrakurikuler ada tari, musik, lukis, Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan tartil Al-Qur'an serta Drumband. Biasanya kami mendiskusikan bersama para guru dalam menentukan materi apa saja, yang mana yang tepat dan baik untuk diberikan kepada siswa yang tentunya sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemerintah. Dalam hal penyusunan materi untuk ulangan biasanya mereka (para guru) yang membuat tentunya sesuai dengan kurikulum yang berlaku. *Saya menyerahkan sepenuhnya dalam pemberian dan penyusunan materi kepada guru tentunya sesuai dengan kurikulum yang berlaku tersebut, biasanya saya hanya memberi masukan, berupa saran dan pentunjuk cara penyusunan materi* (*PW-290709/14:00-15:00/KM1/amp*). Analisis selama pengumpulan data adalah pembuatan catatan obyektif. Disini peneliti perlu untuk mengkalsifikasikan dan mengedit jawaban atau situasi sebagaimana adanya, faktual atau obyektif deskriptif. Contoh: Dengan mengetik dan menyimpan langsung hasil wawancara sesegera mungkin setelah wawancara

dilakukan.

Membuat catatan reflektif. Peneliti menuliskan apa yang terpikir yang ada kaitannya dengan catatan objektif, kemudian membedakannya dengan kode-kode. Contoh: Ketika melakukan wawancara dengan Ibu Nur, S.Pd.I ygng dilakukan pada tanggal 11 Juli 2009 pukul 07:30 - 08:30 WIB diketahui bahwa ada yang namanya buku hijau dan buku merah, yang sebelumnya belum ada didalam pedoman wawancara maka peneliti mencatat di buku khusus dan memberikan kode *KBHM/IA/eh* (yang berarti Kegunaan buku hijau dan merah, didapat dari Ibu Nur pada pertanyaan point ke 4 yaitu poin evaluasi, mengenai evaluasi hasil belajar (eh). Diharapkan buku hijau dan buku merah ini dapat disertakan atau ditanyakan kepada nara sumber lainnya.

Membuat catatan marginal, yaitu komentar substansial dari peneliti. Contoh: Pada wawancara tanggal 29 Juli 2009. *kepala madrasah yang transformatif.*

6. Penyimpanan data dengan memperhatikan tiga hal berikut, yaitu: a) diberi label, b) mempunyai format uniform, dan memperhatikan normalisasi tertentu, dan c) menggunakan angka indeks dengan sistem yang terorganisasi dengan baik. Contoh: Perekaman selama berlangsungnya wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 29 Juli 2009 maka pada kaset tersebut diberi label ***Kamad/290709***

7. Pembuatan memo berupa teoritis atau konseptual ide, mulai dengan pengembangan pendapat atau proposisi.

Berdasarkan pada proses penyajian data tersebut, peneliti akan melakukan interpretasi, akan menunjukkan makna terhadap fenomena yang telah ditemukan dan penarikan kesimpulan.

## H. Sistematika Pembahasan

### Sistematika Pembahasan

Hasil penelitian ini akan dikaji dengan sistematika sebagai berikut:

BAB *pertama*, berisi pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian (manfaat penelitian), kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB *kedua*, berisi tentang Profil Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan, yang membahas tentang kondisi mi negeri Tulakan, Visi dan misi MI Negeri Tulakan, Program Peningkatan Mutu MI Negeri Tulakan, serta Keadaan murid, keadaan guru dan prestasi siswa MI Negeri Tulakan.

Dalam BAB *tiga*, memuat Hasil Penelitian dan Pembahasan, yang menggambarkan tentang proses penelitian, tempat penelitian, waktu penelitian, instrumen penelitian, dan metode pengumpulan data serta teknis analisis, semua akan disajikan dalam bab ini.

Adapun BAB *empat*, tesis ini akan memuat Kesimpulan dan Saran serta daftar pustaka dan lampiran

## BAB II

### PROFIL MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI TULAKAN

#### 1. Profil madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan

Melihat keberadaan MI Negeri Tulakan sekarang ini sebenarnya telah melalui sejarah yang panjang. Sejarah MI Negeri Tulakan dimulai dari tekad dan semangat jihad fisisabilillah para pemuda-pemuda yang tergabung dalam masyumi, pada tahun 1947 yang dipandegani oleh sdr M Yusuf, beliau baru pulang dari pesantren di Banyuwangi. (sekarang mantan Modin Tulakan). Mereka berkumpul untuk memajukan pendidikan menuju perjuangan menegakkan islam, dan didirikanlah madrasah diniyah yang kemudian diberi nama "Madrasah Nahdotussuban".Terbentuk pula pengurus Madrasah dan dewan guru sebagaimana tercantum di bawah

Pengurus "Madrasah Nahdotussuban Tulakan" keonderan Tulakan.

Ketua : Muh Syamsuri

Penulis :Syamsudin

Keuangan : Qomari

Pembantu : 1. Ihsan

2. Supangat

3. Muh Toyyib

4. Suratmin

5. Abdurrahman

6. Martomani

Dewan Guru "Madrasah Nahdotussuban Tulakan" Keonderan Tulakan

Kepala : Muh Yusuf

Guru : 1. Sutrisno

2. Qomari
3. Jazuli
4. Ngadenan
5. Qondari
6. Slamet Darori
7. Syamsuri

Kegiatan belajar dilaksanakan di masjid Jami' Tulakan dan baru mempunyai siswa kelas I, II, dan III serta masuknya pada sore hari. Pada tahun 1948 madrasah divakumkan bersamaan dengan adanya pemberontakan PKI di Madiun dengan alasan demi keselamatan bersama. Madrasah baru dibuka kembali pada tahun 1950 dan dibantu oleh seorang juru tulis keonderan Tulakan bapak Supangat.

Pada tanggal 1 januari 1964 Madrasah Nahdhatussuban Tulakan diubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah yang bernaung di bawah Yayasan Pendidikan Islam Indonesia (MI YPII). Sejak saat itulah madrasah mengubah diri yakni waktu belajarnya masuk pagi hari, memberikan pelajaran Agama dan pelajaran Umum, pola pembelajaran klasikal dan telah memiliki siswa dari kelas I sampai kelas VI.

Berdasarkan surat Kanwil Departemen Agama Nomor: L.m/3/394/A/1978, Tanggal 20 Maret 1978, Madrasah Ibtidaiyah Yayasan Pendidikan Islam (MI YPII) bernaung kepada Yayasan Muhammadiyah dan berubah nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tulakan (MIM Tulakan).<sup>87</sup>

Berdasarkan surat Kakanwil Departemen Agama Nomor Wm,01.02/1892/SK/1983, Tanggal 2 Juli 1983 Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tulakan resmi diubah statusnya menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan ( MIN

---

<sup>87</sup> MIN Tulakan “ *Dukumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*” Tahun, 2009 hal.6

Tulakan), setelah sebelumnya menjadi madrasah filial MIN Lengkong Sukorejo Ponorogo selama 3 tahun.

Untuk melengkapi data ini kami cantumkan pula data nama;nama kepala Madrasah yang pernah memimpin MIN Tulakan;

1. Muh. Yususuf
2. Syamsi
3. Muh Ishaq
4. Aminudin
5. Nuruddin (2Juli1983;28-02-1998) Kamad I Madrasah ini berstatus Negeri
6. H. Aminuddin, A.Ma( 28-02-1998 sampai sekarang.

## **2. Visi dan misi madrasah**

MI Negeri Tulakan mempunyai visi dan misi sebagai berikut.

### *Visi*

Membentuk lulusan yang beriman dan bertaqwa, berakhlakul karimah serta unggul

dalam prestasi

### *Misi*

- a) Menumbuhkembangkan sikap dan amaliah keagamaan
- b) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa dapat berkembang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- c) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah baik dalam prestasi akademik maupun non akademik;
- d) Mengembangkan kemampuan berbahasa Arab dan Inggris untuk anak-anak;
- e) Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, sehat, bersih, hijau dan indah;
- f) Membantu dan memfasilitasi setiap siswa untuk mengeli dan mengembangkan dirinya,

(bidang seni dan olah raga) sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal;

g) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan komite mdrasah;<sup>88</sup>

*Tujuan* : Mendidik manusia Indonesia dan mencetak generasi yang cerdas, terampil, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, dengan menanamkan pondasi sains (Ilmu Pengetahuan Teknologi) dan Pendidikan Agama Islam.

Sebagai realisasi dari visi dan misi, maka sekolah melakukan kegiatan-kegiatan baik yang sifatnya kegiatan belajar mengajar dikelas, maupun outbond diluar kelas juga melalui kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka, Drumbad dan jurnalistik.

### **3. Program peningkatan mutu pendidikan MIN Tulakan**

Sesuai dengan visi dan misi madrasah, pada tahun ajaran 2008/2009 madrasah melaksanakan beberapa program peningkatan mutu pendidikan, yang berkaitan dengan guru, siswa dan fasilitas penunjang. Program-program ini dilaksanakan dalam rangka menjadikan MIN Tulakan Kabupaten Pacitan sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai daya saing yang tinggi dan kompetitif. Program-program ini meliputi.

#### **1). Program peningkatan kinerja guru**

Tujuan program.

- (a) Meningkatkan terciptanya proses belajar mengajar yang kondusif, tertib, aman dan lancar melalui peningkatan kinerja guru piket :
- (b) Meningkatkan kerjasama antar guru;
- (c) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan pemahaman guru.

Bentuk

---

<sup>88</sup> Dukumen MIN Tulakan”*Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*” Th 2009 hal. 7

Program.

- (a) Peningkatan kinerja guru piket dengan memperhitungkan jam piket sebagai kelebihan jam tugas mengajar;
- (b) Membina dan membangun rasa kekeluargaan dan gotongroyong, kerjasama diantara masyarakat madrasah, menghidupkan dan mengefektifkan MGMP tingkat madrasah
- (c) Lokakarya peningkatan kinerja guru;
- (d) Pelatihan peningkatan kompetensi guru.
- (e) Peningkatan Kompetensi guru dalam penguasaan sarana pembelajaran dan komputerisasi

## **2, Program ulangan mid semester bersama**

Tujuan.

- (a) Mengkondisikan siswa untuk senantiasa siap menghadapi kegiatan-kegiatan evaluasi pembelajaran secara teratur dan terprogram
  - (b) Mengkondisikan guru untuk melaksanakan proses evaluasi pembelajaran Secara teratur dan terprogram setiap tengah semester
- Bentuk kegiatan.

- (a) Penyelenggaraan kegiatan Ulangan Umum Bersama Tengah Semester I untuk seluruh siswa kelas I, II, III, IV, V dan VI
- (b) Penyelenggaraan kegiatan Ulangan Umum Bersama Tengah Semester II untuk seluruh siswa kelas I, II, III, IV, V dan VI, serta pendalaman materi untuk siswa kelas VI.<sup>89</sup>

## **3). Program ulangan umum bersama**

---

<sup>89</sup> MIN Tulakan” *Dukumen Kurikulum Berbasis Satuan Pendidikan*” Tahun 2008 hal 12

Tujuan.

- (a) Mengkondisikan siswa untuk senantiasa siap menghadapi kegiatan-kegiatan evaluasi pembelajaran secara teratur dan terprogram tiap-tiap semester
- (b) Mengkondisikan guru untuk melaksanakan proses evaluasi pembelajaran secara teratur dan terprogram di setiap semester.

Bentuk kegiatan.

- (a) Penyelenggaraan kegiatan Ulangan Umum Bersama Semester I untuk seluruh siswa kelas I, II, III, IV, V dan VI
- (b) Penyelenggaraan kegiatan Ulangan Umum Bersama Semester II untuk seluruh siswa kelas I, II, III, IV, V dan VI, serta pendalaman materi untuk siswa kelas VI.

### 3). Program peningkatan sarana evaluasi belajar

Tujuan.

- (a) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem kerja alat/sarana penggandaan naskah soal
- (b) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas anggaran madrasah

Bentuk kegiatan.

- (a) Pengadaan komputer dan printer sebagai sarana penggandaan soal
- (b) Pengadaan komputer untuk palajaran praktek TIK bagi siswa dari kelas III-VI
- (b) Meningkatkan kinerja staf administrasi dengan memberikan pelatihan komputer dan penggunaannya.
- (d) Pengadaan Handycam untuk menunjang kegiatan Dokumentasi dan kegiatan jurnalistik siswa.
- (e) Pengadaan Laptop untuk menunjang kreatifitas guru dalam mengembangkan

pola pembelajaran dan pelayanan akuntabilitas personalia.

#### 4). Program peningkatan Iman dan Taqwa (IMTAQ)

Tujuan

- (a) Meningkatkan ketaqwaan dan keimanan terhadap Allah SWT;
- (b) Meningkatkan pengetahuan dan wawasan siswa dalam bidang keagamaan;
- (c) Menumbuhkan semangat juang, solideritas, pola pikir agamis; dan
- (d) Menjadikan generasi rabbani yang bersih.

Bentuk kegiatan

- (a) Pengajian pagi (Tadarus);
- (b) Baca tulis al-Qur'an;
- (c) Solāt Jum'at, Duhā, Dzuhur berjamaah;
- (d) Menyantuni kaum dhuafa;
- (e) Melaksanakan praktek sholat mayat langsung di rumah duka dengan melibatkan siswa kelas IV sampai Kelas VI; dan
- (d) Melibatkan siswa dalam kegiatan perayaan keagamaan/Hari-hari besar keagamaan.



#### 5). Program kreativitas siswa

Tujuan

Menggali, mengembangkan dan menyalurkan semua potensi, bakat dan kreativitas siswa.

- (a) Seni Tari
- (b) Seni Musik
- (c) Bahasa Arab
- (e) Outbond
- (f) English Club
- (g) Pramuka

- (d) Drumband
- (h) Melukis.<sup>90</sup>

**4. Keadaan siswa**

Dari data dokumen madrasah tercatat bahwa keadaan siswa MI Negeri Tulakan dari tahun ke tahun mengalami penambahan yang cukup signifikan, tingkat kelulusan yang 100% dan outcomes yang melanjutkan ke jenjang berikutnya. Yang menurut penulis MI Negeri Tulakan cukup dipercayai dan diminati oleh masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya. Indikasinya adalah banyaknya jumlah siswa yang mendaftar pada tahun ajaran 2009/2010 yaitu mencapai 33 orang sedangkan rata-rata murid baru disekolah lain disekitarnya hanya 10 orang bahkan banyak yang kurang dari itu dan saat ini jumlah keseluruhan siswa dari tingkat I hingga tingkat VI mencapai kurang lebih 180 orang, yang terdiri dari siswa perempuan yang berjumlah 92 orang dan siswa laki-laki yang berjumlah 88 orang.

a. Jumlah siswa

**Tabel 1**  
Jumlah siswa MI Negeri Tulakan Tahun ajaran 2009/2010

No	Asal Siswa	Siswa Baru			Siswa Mengulang			Siswa Pindahan			Jumlah Siswa		
		L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
1	Tingkat I	23	19	42							23	19	42
2	Tingkat II	19	14	33							19	14	33
3	Tingkat III	14	10	24							14	10	24
4	Tingkat IV	11	17	28							11	17	28
5	Tingkat V	14	16	30							14	16	30
6	Tingkat VI	12	12	24							12	12	24
	<b>JUMLAH</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>180</b>							<b>92</b>	<b>88</b>	<b>180</b>

<sup>90</sup> MIN Tulakan” Kurikulum Berbasis Satuan Pendidikan” Tahun,2009 hal.3

## b. Jumlah lulusan

**Tabel 2**  
Lulusan MI Negeri Tulakan Yang melanjutkan ke SLTP

Tahun	Jumlah lulusan	Diterima di SMPN	MTsN	Diterima di MTsS/SMPS	Pondok Pesantren
2006	16	5	3	6	2
2007	18	6	3	6	3
2008	20	6	4	5	5
2009	27	9	4	9	5
2010	29	10		9	5

## 5. Daftar prestasi siswa MI Negeri Tulakan

**Tabel 3**  
Daftar prestasi siswa MI Negeri Tulakan.<sup>91</sup>

No	Tahun	Keterangan
1	2003	- Juara I gerak jalan - Juara I tartil Qur'an
2	2004	- Juara I gerak Jalan - Juara I UKS - Juara II lari 60 M
3	2005	- Juara I MTQ - Juara I Mengarang - Juara I tari kreasi baru
4	2006	- Juara I CCQ - Juara I IPS - Juara I Bhs Inggris - Juara II MTQ
5	2007	- Juara I Eksposisi - Juara I Tartil Qur'an - Juara I Gerak Jalan
6	2008	- Juara I Lukis Caping - Juara I Tenes Meja - Juara I Geraak jalan
7	2009	- Juara II Tartil Quran - Juara I Eksposisi

<sup>91</sup> MIN Tulakan” Dokumentasi hasil prestasi siswa” tahun 2003-2009

		- Juara III dua festival drumband
8	2010	- Juara II Tartil Quran - Juara I Eksposisi - Juara II dua festival drumband - Juara II Lomba Mapel Agama - Juara Dua Mapel Tiga Bahasa Tingkat Kabupaten Pacitan

#### 6. Keadaan guru / karyawan MI Negeri Tulakan kabupaten Pacitan

Saat ini karyawan MI Negeri Tulakan berjumlah 32 orang, yang terdiri dari 28 ( dua puluh delapan ) orang karyawan tetap dan 3 ( tiga ) orang karyawan tidak tetap.

Tabel 4  
Keadaan guru / karyawan tetap dan tidak tetap

No	Tenaga Kependidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	Kepala Sekolah	1	-	1
2	Wakil kepala Sekolah		1	1
3	Guru Depag	8	8	16
4	Guru DPK	1	1	2
5	Guru tidak tetap	4	3	7
6	Karyawan tetap	1		1
	Karyawan tidak tetap	3	1	4
	<b>Jumlah</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>32</b>

#### 7. Fasilitas MI Negeri Tulakan

Tabel 5  
Daftar fasilitas MI Negeri Tulakan Kab Pacitan

No	Jenis Ruang	Jumlah	Kondisi
1	Ruang kelas	7	Semua baik
2	Lab. IPA	1	baik
3	Lab. Bahasa	-	-
4	R. Perpustakaan	1	baik
5	R. UKS	1	baik
6	R. Kepala sekolah	1	baik

7	R. Guru	1	baik
8	R. TU	1	baik
9	R. Tamu	1	baik
10	Masjid	1	baik
11	R. Tari	1	baik
12	Kamar mandi / WC	6	baik ( kurang mencukupi )
13	Parkir	1	baik
14	Kantin	1	baik
15	R. Dapur	1	baik
16	R. Gudang	1	baik
	Sarana Lain		baik
No	Nama	Jumlah	Keterangan
1	Lapangan basket	1	rusak
2	Komputer	20	baik
3	Mesin ketik	5	baik
4	laptop	3	baik
5	Radio	2	baik
6	Sound Sistem	1	Baik
7	Handycam		Baik
8	Kamera	1	Baik
9	Drumband	1 set	Baik
10	Samroh	1 set	Baik
11	TV 29 in	1	Baik
13	Megapon	2	Baik
14	CD Pembelajaran IPA	1 set	Baik
15	CD Pembelajaran Matematika	1 set	Baik
16	CD Pembelajaran Bhs Inggris	1 set	Baik
17	CD Pembelajaran IPS	1 set	Baik

### 8. Data Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan orang yang sangat menentukan dalam tinggi rendahnya mutu atau kualitas madrasah. Untuk itu kepala madrasah dituntut untuk memiliki jiwa kepemimpinan yang memadai, mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kepemimpinan dan manajemen untuk memimpin dan mengelola madrasah untuk memberi gambaran

yang jelas mengenai kepala MI Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan. Kepala Madrasah Ibtidaiyah negeri Tulakan, Bpk H. Aminuddin, A.Ma maka disini kami sebutkan profil bapak

Profil Kepala MI Negeri Tulakan Bapak Aminuddin,A.Ma

Nama : Aminuddin

Tempat Tanggal lahir : Pacitan, 06-03-1949

Riwayat Pendidikan; dimulai dari SR Negeri Tulakan Lulus Tahun, 1962, kemudian melanjutkan ke PGAN 4 Tahun di Madiun dan lulus tahun 1966, setelah tamat kemudian melanjutkan ke PGAN 6 di Kota madiun juga. Ijazah DII diperoleh pada tahun 1998 dari IAIN Sunan Ampel Surabaya. Adapun riwayat pekerjaan atau kariernya adalah sebagai berikut: Bapak Aminuddin mengawali karirnya sebagai guru Agama, di SDN Sempu I Kecamatan Nawangan kabupaten Pacitan Th 1971, Tahun 1972 Mutasi ke MI Arjosari kemudian Guru MTsS di Nawangan Hingga Th 1973, tahun 1974 mutasi ke SDNBaleharjo II Kec. Kota Pacitan Kabupaten Pacitan hingga tahun 1979, kemudian mutasi ke SDN Ploso I kec Tegalombo Hinga Tahun 1980, kemudian mutasi lagi ke SMPM hingga tahun dan menjadi kepala MI Muhammadiyah Tulakan hingga tahun 1983, setelah itu menjadi PPAI (Pengawas pendidikan Agama Islam) wilayah Tulakan hingga Tahun 1996. Sejak Pebruari 1998 Beliau menjabat sebagai Kepala MI Negeri Tulakan hingga penelitian ini dilaksanakann.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan Bapak Aminuddin tanggal 20 Agustus 2009 di Pacitan

### BAB III

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### A. Peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran

Profil seorang kepala madrasah tidak terlepas dari gambaran seorang pemimpin secara umum, menurut kaca mata islam seorang pemempin yang baik digambarkan seperti sosok nabi Muhammad saw sebagaimana firman Alloh swt dalam surat Al-Ahzab ayat 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ  
اللَّهَ كَثِيرًا ۖ

Artinya: Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.<sup>93</sup>

Dari pernyataan singkat di atas disini akan kita lihat gambaran kepala madrasah dari sudut pandang fungsi kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran yang diterapkan, dengan pembahasannya mengacu kepada landasan teori yang ada.

Kepala MI Negeri Tulakan merupakan kepala madrasah yang kedua sejak Madrasah ini dinegrikan pada tahun 1980, kepala madrasah yang pertama bapak Nurudin yang sekarang sudah purna tugas, sedangkan bapak H. Aminuddin, A, Ma telah menjabat sejak tahun 1998 Jadi kepemimpinannya sudah berlangsung sekitar sebelas tahun. Pada awal menjabat sebagai kepala madrasah dengan jumlah guru dan siswa yang masih sedikit kepala madrasah telah berani membuat terobosan baru yaitu dengan menerapkan metode Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif dan menyenangkan yang sekarang dikenal dengan istilah PAKEM dan tentunya sebagai pimpinan hal pertama yang dilakukan kepala madrasah adalah membuat

---

<sup>93</sup> QS. Al-Ahzab (33) : 21.

suatu perencanaan-perencanaan program khususnya perencanaan program Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang meliputi analisis materi pelajaran, menyusun kalender pendidikan, penyusunan program tahunan, penyusunan perangkat guru, penyusunan rencana bimbingan; pengorganisasian pembelajaran (pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal program; pengerahan pembelajaran (pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru, pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), kegiatan bimbingan dan penyuluhan, supervisi pelaksanaan pembelajaran) dan pengawasan pembelajaran (evaluasi hasil kegiatan pembelajaran, evaluasi proses pembelajaran). Oleh sebab itu pada 2005 – 2006 MI Negeri Tulakan termasuk salah satu madrasah yang mendapat bimbingan langsung dari program MBE, sebagai pilot project.

### **1. Peran kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran**

Tugas pertama kepala madrasah adalah membuat perencanaan program-program yang salah satunya adalah perencanaan pembelajaran, dimana diharapkan dengan perencanaan yang efektif akan tercapai tujuan yang diinginkan. Dalam perencanaan ini kepala MI Negeri Tulakan melibatkan guru, dan masyarakat dalam melihat keunggulan, kelemahan, kesempatan/tujuan dan hambatan yang akan dihadapi. Perencanaan pembelajaran sendiri meliputi, analisis materi pelajaran, penyusunan kalender pendidikan, penyusunan program tahunan, penyusunan perangkat guru, penyusunan rencana bimbingan dan penyuluhan:

#### **a. Analisis materi pelajaran**

Dalam analisis materi pelajaran dimana guru melakukan analisa-analisa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan maupun yang akan disampaikan dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) maupun kegiatan ekstrakurikuler tentunya sesuai dengan tingkatan maupun kemampuan siswa dengan mengacu pada kurikulum yang berlaku.

Dalam penganalisaan materi untuk siswa kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya pemberian dan penyusunan materi kepada guru tentunya sesuai dengan kurikulum yang berlaku, kepala madrasah juga memberikan saran, masukan dan petunjuk bagaimana cara penyusunan dan pengisian materi yang akan diberikan seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah, bahwa kepala madrasah

*menyerahkan sepenuhnya dalam pemberian dan penyusunan materi kepada guru tentunya sesuai dengan kurikulum yang berlaku, biasanya kepala madrasah hanya memberi masukan, berupa saran dan petunjuk cara penyusunan dan pengisian materi*<sup>94</sup>

Menganalisa materi pelajaran merupakan salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh seorang guru, bukan hanya menganalisa bahan ajaran tetapi juga menganalisa waktu, metode, media, tingkat dan kemampuan serta minat siswa. Kepala madrasah sebagai pimpinan mempercayai dan menyerahkan kepada guru dalam penganalisaan materi pelajaran walaupun demikian kepala madrasah bersedia memberikan saran-saran dan dukungannya hal ini untuk menumbuhkan rasa percaya diri para guru dan memotivasi guru untuk bisa bekerja lebih baik lagi.

Analisis materi pelajaran merupakan salah satu langkah dalam perencanaan pembelajaran dan dalam menganalisa seorang guru dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan serta kelebihan dari suatu materi atau kegiatan khususnya Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Untuk kemajuan bersama dan pencapaian tujuan maka diperlukan keterlibatan masyarakat madrasah lainnya seperti kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru yang didiskusikan dalam rapat. Di MI Negeri Tulakan sendiri penganalisaan materi dilakukan setiap harinya tentunya ini untuk meningkatkan kemampuan siswa misalnya materi ulangan maupun latihan harian, metode, waktu dan

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kepala MIN Tulakan tanggal, 28-07-2009 di Pacitan

media pengajaran yang dibahas lebih lanjut pada rapat mid semester, semester atau tahunan.

Analisis materi pelajaran juga merupakan langkah awal dalam pembuatan perangkat guru Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP) oleh karena itu penting untuk seorang guru untuk bisa melakukan analisa. Kepala MI Negeri Tulakan sangat memahami dan mendukung setiap program yang bertujuan untuk kemajuan siswa hal ini dikemukakan oleh seorang guru kelas III bahwa, analisis materi pelajaran sangat penting. Disini guru dituntut untuk dapat membedakan materi apa saja yang cocok diberikan dan tidak, apakah sudah sesuai dengan tingkat dan kemampuan siswa, biasanya kami meminta pendapat dari rekan guru dan kepala madrasah setelah kami membuat analisa, tetapi karena untuk kepentingan siswa kami diskusikan dan kepala madrasah sangat membantu, selalu memberikan buku-buku yang penting untuk kami pelajari untuk dipilih mana yang akan kami gunakan. Jadi kami selalu melakukan analisa materi untuk keperluan RPP atau ulangan-ulangan.<sup>95</sup>

Peran kepala madrasah yang melibatkan dan bersedia memberikan saran, masukan maupun dukungan kepada guru dalam penganalisaan materi ini dapat berpengaruh pada meningkatnya rasa kepercayaan diri, rasa dihargai dan menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja para guru. Hal ini bisa dilihat dari pernyataan guru di atas yang merasa terbantu oleh peran kepala madrasah.

#### **b. Penyusunan kalender pendidikan**

Kalender pendidikan keberadaannya sangatlah penting dalam pelaksanaan program-program pendidikan terutama pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan sangat penting bagi semua sekolah/madrasah untuk memiliki kalender pendidikan begitu juga

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan ibu Tulatmi tanggal 15 Juli 2009 di Pacitan

dengan MI Negeri Tulakan. Kalender pendidikan ini disusun dalam rapat tahunan dan melibatkan semua warga madrasah. Dalam kalender pendidikan memuat semua jadwal kegiatan program, dari waktu, materi, pelaksanaan sampai program evaluasi. Kepala madrasah tidak hanya terlibat dalam penyusunan kalender pendidikan ini tetapi juga berperan sebagai fasilitator dimana kepala madrasah menyelenggarakan rapat, mediator dimana kepala madrasah menjembatani antara madrasah dan komite madrasah, seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa, Dalam penyusunan kalender pendidikan kami diskusikan dan kami bahas bersama baik saya, guru, staf dan dirumuskan kemudian kita sampaikan kepada komite sekolah.<sup>96</sup> Dan untuk mendukung penjelasan tersebut kami melakukan cek silang dengan warga masyarakat sekolah lainnya yaitu, Bapak Bawi yang mengajar mata pelajaran Bahasa Indonesia:

Biasanya kepala madrasah melibatkan kami semua, baik guru, staff dalam penyusunan kalender pendidikan, kalender pendidikan itu sangat penting buat semua dimana dengan adanya kalender ini pelaksanaan pendidikan jadi lancar, kami jadi tahu kapan pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), Ulangan Umum Bersama (UUB), mid, semesteran, dan lain lain. Kami diskusikan dan putuskan bersama dengan dewan guru.<sup>97</sup>

Dalam penyusunan kalender pendidikan ini kepala madrasah sangat aspiratif dimana kepala sekolah memberikan kebebasan bersuara/berpendapat kepada semua masyarakat madrasah hal ini dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan rasa kepemilikan guru terhadap madrasah. Dengan kebebasan berpendapat maka diharapkan akan ada inovasi-inovasi baru dalam meningkatkan prestasi siswa, guru dan madrasah.

Sebagai penguat dari penjelasan Ibu Siti, Guru mata pelajaran Akidah akhlak yaitu Bapak Ahmad berpendapat:

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kepala MIN Tulakan, tanggal 28 juli 2009 di Pacitan

<sup>97</sup> Wawancara dengan Bawi Guru bahasa Indonesia, tanggal 30 juli 2009 di Pacitan

Dalam penyusunan kalender pendidikan kami lakukan dalam rapat, guru, staf, wakasek maupun kepala madrasah sendiri, kami menyusun jadwal atau program-program yang akan kami laksanakan baik program yang bersifat akademik maupun non-akademik, kepala madrasah selalu meminta pendapat kami dan beliau sangat aspiratif dalam menerima pendapat atau masukan-masukan dari kami memberikan kebebasan pada kami untuk berpendapat.<sup>98</sup>

### c. Penyusunan program tahunan dan program semesteran

Peran kepala madrasah dalam penyusunan program tahunan ini adalah sebagai fasilitator dimana beliau memfasilitasi adanya rapat bersama, motivator dimana kepala madrasah melibatkan semua guru dan staf, dan sebagai mediator dimana kepala madrasah menyampaikan hasil dari penyusunan program tahunan dan program semesteran yang diputuskan bersama kepada komite.

Dengan kepercayaan pihak yayasan yang diberikan sepenuhnya kepada kepala madrasah menunjukkan bahwa Kepala MI Negeri Tulakan, mempunyai kredibilitas yang tinggi dan kejujuran yang tidak diragukan lagi. Penyusunan program tahunan melibatkan semua guru, kepala sekolah, dan staf administrasi yang dibicarakan dalam rapat tahunan yang diadakan pada akhir tahun ajaran dimana dibahas rencana kedepan, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), penyusunan jadwal, pembagian tugas mengajar, program-program yang lain seperti pelatihan/pembinaan guru, studi banding, outbond, program Ulangan Umum Bersama (UUB), Ujian Akhir Sekolah (UAS), pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), ekstrakurikuler, penerimaan murid baru, membicarakan *output* dan *outcome*, siswa dan semua program yang ditujukan untuk kemajuan siswa, guru dan madrasah.

Hal ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah:

Pada akhir tahun kami rapat yang mendiskusikan semua kegiatan yang akan kami lakukan, mulai dari rencana kedepan, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), penyusunan jadwal, program-program yang lain seperti pelatihan guru, studi banding, outbond, program Ulangan Umum Bersama (UUB), Ujian Akhir Madrasah dan Sekolah (UAM dan UAS), pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), ekstrakurikuler, penerimaan murid baru, membicarakan *output* dan *outcome* siswa

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan Ahmad guru olah raga, 30 Juli 2009 di Pacitan

dan semua program yang ditujukan untuk kemajuan siswa, guru dan madrasah. Setelah kami diskusikan dengan guru dan staf biasanya kami meminta persetujuan komite dalam hal ini biasanya selalu disetujui sepanjang untuk kemajuan siswa, madrasah dan semua dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga evaluasi kami lakukan bersama berdasarkan musyawarah dan mufakat. Komitmen, loyalitas dan dedikasi mereka cukup tinggi mungkin karena disini bersifat kekeluargaan dan terbuka semua punya kesempatan yang sama.<sup>99</sup>

Untuk mendukung penjelasan kepala madrasah di atas, dilakukan cek silang dengan wakil kepala madrasah:

Saya dan kepala madrasah selalu berdiskusi tentang program-program apa yang akan kami laksanakan untuk satu tahun kedepan dengan melibatkan: guru, staf untuk penyusunan program tahunan, karena biasanya program yang kami laksanakan berdasarkan untuk kemajuan siswa dan guru sangat mengetahui kebutuhan siswa. Dalam program tahunan terdapat program semesteran dimana terdapat jadwal ujian, ulangan, PSB dan lain-lain. Untuk penyusunan program kami selalu melakukan evaluasi terlebih untuk mengetahui hambatan, kelemahan atau prestasi apa yang telah kami capai selama ini dan tentunya tujuan dari program yang akan kami laksanakan sesuai visi dan misi madrasah.<sup>100</sup>

Demikian pula, salah satu vvara sekolah yaitu Bpk Nun mengatakan:

"..... beliau meminta pendapat kami tentang program-program yang akan kami laksanakan, meskipun begitu biasanya beliau sudah punya format tentang program yang akan dilaksanakan tetapi beliau itu tidak saklek ....atau otoriter, beliau itu sangat memperhatikan kami, bawahannya maupun siswa. Dalam program tahunan ini berisi program semester, program mid semester, Penerimaan Siswa Baru (PSB), kenaikan, kelulusan, program peningkatan kompetensi guru, dan program pendukung lainnya yang tentunya untuk kemajuan siswa...."

Dari penjelasan- penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepala MI Negeri Tulakan sangat aspiratif dimana beliau memperhatikan kesejahteraan guru dan staf, peduli dan bersedia dalam menerima kritik dan saran. Kepala madrasah juga komunikatif dimana beliau selalu mendiskusikan dan mengkomunikasikan segala sesuatunya kepada guru dan staf, inovatif dimana beliau mempunyai dan mencetuskan inovasi baru untuk kemajuan siswa, guru dan tentunya madrasah,

---

<sup>99</sup> Wawancara dengan Kepala MIN Tulakan, tanggal 29 Juli 2009 di Pacitan

<sup>100</sup> Wawancara dengan Sri Wahyuni, Wakamad MIN Tulakan, tanggal 30 Juli 2009 di

#### **d. Penyusun perangkat guru**

Sudah menjadi tugas seorang guru dimana sebelum Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) berlangsung, guru mampu mempersiapkan atau menyusun perangkat guru seperti, Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP). Dalam hal ini kepala madrasah membimbing, memfasilitasi dan melakukan pengawasan.

Rencana Pelaksanaan pengajaran (RPP) merupakan persiapan guru mengajar untuk tiap pertemuan yang dijadikan sebagai acuan untuk melaksanakan proses belajar mengajar di kelas agar lebih efisien dan efektif. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) merupakan pedoman guru dalam suatu materi pelajaran yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar di kelas.

Peran kepala madrasah dalam penyusunan perangkat guru adalah sebagai fasilitator dimana kepala madrasah menyediakan format yang perlu diisi oleh guru, motivator dimana kepala madrasah memberikan dukungan, bimbingan kepada guru, dan edukator dimana kepala madrasah memberikan penjelasan dan pengalamannya, serta supervisor dimana kepala madrasah melakukan supervisi terhadap penyusunan perangkat guru ini. Seperti penjelasan kepala madrasah

Perangkat guru disusun oleh semua guru, baik guru bidang studi maupun guru kelas... khan sudah ada jadwal, kemudian, format sudah kami buat, jadi mereka tinggal mengikuti.<sup>101</sup>

Dan untuk mendukung penjelasan kepala madrasah, Ibu Guru kelas I yaitu Ibu Tulatmi berpendapat:

Untuk Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP) format disediakan, pada awal mengajar (untuk guru baru) kepala madrasah membimbing langsung cara mengisinya/membuatnya setelah itu beliau hanya mengecek/memeriksa apakah sudah baik atau belum, kalau sudah baik beliau menandatangani kalau belum beliau memberikan kita masukan dan untuk yang belum membuat biasanya beliau menegur

---

<sup>101</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kepala MIN Tulakan tanggal 19 juli 2009 di Pacitan

melalui sindiran atau gojekan (canda), " sepertinya saya belum lihat tulisan anda atau " siapa ya, yang belum kumpulkan kewajibannya?".<sup>102</sup>

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Nawi yang mengajar mata pelajaran Matematika diketahui bahwa, penyusunan Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP) disusun oleh guru dan didiskusikan dalam rapat bersama Kelompok Kerja Guru (KKG) dimana terdiri dari satu gugus yaitu gabungan dari beberapa madrasah dan sekolah terlebih dahulu, hal ini untuk menyelaraskan jadwal maupun materi yang tentunya sesuai dengan kurikulum yang berlaku sehingga didapat suatu standar tertentu.

Tentang Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP) itu guru menyusun sendiri, tapi biasangan ada Kelompok Kerja Guru (KKG), ini satu gugus, gabungan dengan beberapa sekolah, tentang garis-garis besarnya kita rurnuskan, cuma nanti pelaksanaannya kita sesuaikan sendiri sesuai dengan kondisi siswa dan kondisi masing-masing. Intinya garis besarnya ditentukan oleh KKG, tapi pelaksanaannya disekolah masing-masing disesuaikan kondisi siswa dan kondisi masing-masing, kepala sekolah sendiri percaya kepada kami dan menyerahkan penyusunannya kepada kami .<sup>103</sup>

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat diketahui bahwa peran atau keterlibatan kepala madrasah sangat dibutuhkan, dimana sebagai pimpinan diharapkan dapat memberikan motivasi, dukungan, bimbingan kepada guru, dan sebagai edukator dimana kepala madrasah memberikan penjelasan, pengarahan berdasarkan pengalamannya, kepala madrasah juga berperan sebagai supervisor dimana kepala madrasah melakukan supervisi atau pengawasan. Kepala madrasah berusaha untuk selalu melibatkan masyarakat madrasah pada setiap keputusan yang diambil. Hal ini berpengaruh kepada timbulnya rasa percaya diri, dihargai, kepemilikan terhadap lembaga dan motivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya.

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan Tulatmi guru Kelas I, tanggal 31 Juli 2009 di Pacitan

<sup>103</sup> Wawancara dengan Ibu Tulatmi Tanggal 22 Juli 2009 di Pacitan

#### e. Penyusunan rencana bimbingan

Seorang guru hendaknya tidak hanya berperan sebagai pengajar atau hanya menyampaikan materi semata tetapi seorang guru dituntut untuk dapat memahami dan membimbing siswa. Program bimbingan di madrasah ibtidaiyah berbeda dengan MTs/SMP ataupun MA/SMA karena siswa MI sangat unik dan butuh banyak perhatian, kepala MI Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan sejak awal meminta dan menugaskan kepada guru-guru untuk memberikan bimbingan kepada siswa setiap saat baik itu didalam kelas maupun diluar kelas sehingga tercipta rasa kekeluargaan, rasa saling memiliki.

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah tentunya dapat membimbing dan memotivasi guru, staf dalam melaksanakan tugasnya dan membimbing siswa kearah kebaikan dalam meraih cita-cita maupun tujuannya karena bimbingan ini dilakukan tiap harinya dan sudah merupakan suatu rutinitas atau budaya madrasah maka dalam perencanaan pembelajaran tidak disebutkan mengenai penyusunan rencana program bimbingan. Hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah:

Untuk bimbingan dan penyuluhan, merupakan tugas kami semua, kami sudah mengatakan dan meminta kepada guru untuk menjadi pembimbing yang baik, maksudnya disini tidak ada yang namanya guru Bimbingan Penyuluhan (BP) karena semua guru saya minta berperan tidak hanya sebagai pengajar tetapi juga pembimbing, guru diharapkan memiliki atau memahami psikologis : siswa dan dituntut untuk memberi contoh yang baik serta membimbing kearah kebaikan, jadi tidak ada jadwal kapan dilakukan bimbingan dan penyuluhan, karena bimbingan atau penyuluhan dapat dilakukan tiap harinya.<sup>104</sup>

Untuk mendukung penjelasan kepala madrasah, dilakukan croscek dengan salah satu warga sekolah lainnya yaitu Bapak Mispandi:

Kami diharapkan bisa memberikan bimbingan, contoh yang baik kepada

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, tanggal 29 Juli 2009 di Pacitan

mereka (siswa) dan waktunya pun tidak ditentukan bahkan untuk bimbingan kepada guru pun kepala sekolah tidak menentukan jadwal atau membuat perencanaan, kepala madrasah sangat aspiratif, demokratis, komunikatif jadi semua perilaku dan perbuatan beliau itu sudah merupakan bimbingan untuk kami, beliau juga tidak segan untuk memberikan saran kepada kami.<sup>105</sup>

Pada dasarnya bimbingan maupun penyuluhan kepada siswa dilakukan oleh semua guru, setiap saat dan penyuluhan atau amanat istilah di MI Negeri Tulakan, dilakukan secara general yang dilaksanakan setiap hari senin saat upacara bendera oleh kepala madrasah atau wakil kepala madrasah atau pada saat tertentu. Sedangkan untuk bimbingan pribadi dapat dilakukan setiap hari dan bersifat eksidensil. Guru Bahasa Inggris, yaitu Ibu Ning berpendapat:

Bimbingan Penyuluhan (BP) bisa kami laksanakan tiap hari, untuk penyuluhan kepala madrasah pada siswa (secara general) pada saat tertentu misalnya upacara, atau sosialisasi cara pengisian untuk ujian akhir, karena saat ini sudah memakai sistem komputer, untuk bimbingan pribadi sifatnya eksidensil jadi tidak ada jadwal untuk bimbingan pada dasarnya kapan pun bisa.<sup>106</sup>

Keputusan kepala madrasah dalam mengamanatkan guru sebagai pendidik tidak hanya berkewajiban dalam mentransfer ilmu tetapi juga dapat menjadi suri tauladan. Untuk madrasah ibtidaiyah dimana siswanya sangat unik dan membutuhkan banyak bimbingan maka seorang guru dituntut untuk memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk setiap saat.

## **2. Peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran**

Pengorganisasian pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah sendiri meliputi; pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan jadwal kegiatan perbaikan, penyusunan jadwal pengayaan, penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler.

---

<sup>105</sup> Wawancara dengan Mispandi, Guru kelas V, tanggal 30 Juli 2009 di Pacitan

<sup>106</sup> Wawancara dengan Ning Guru Bahasa Inggris, tanggal 30 juli 2009 di Pacitan

### **a. Pembagian tugas mengajar**

Dalam pembagian tugas mengajar untuk guru, kepala MI Negeri Tulakan selalu melibatkan guru dan mendiskusikannya terlebih dahulu hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah: Sebagai pimpinan kepala madrasah mempunyai wewenang untuk memilih dan menentukan tugas para guru dan staf. Dalam menentukan tugas guru kepala madrasah hendaknya melihat beberapa aspek seperti kebutuhan, kompetensi atau skill juga pengalaman guru tersebut. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah begitu pula halnya dengan kepala madrasah MIN Tulakan, dimana kepala madrasah melibatkan guru, memberikan kebebasan dengan menawarkan materi atau tugas apa yang sekiranya para guru akan emban, berdiskusi dan memberikan kesempatan guru untuk mengemukakan pendapatnya, hal ini dilakukan agar terciptanya kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak dan dengan demikian maka akan timbul rasa tanggung jawab dalam mengembankan tugas yang Insya-Allah berdampak pada peningkatan kinerja dan kompetensi guru sehingga terjadi proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. Hal ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah dimana hampir semua guru yang mengajar di berpendidikan Strata Satu/Sarjana (SI) tetapi dalam menentukan siapa yang memegang suatu bidang studi berdasarkan kompetensi mereka. Pembagian tugas biasanya ditawarkan terlebih dahulu dengan para guru, khususnya guru kelas, kesepakatan bersama dilakukan agar semua dapat menerima dan bertanggungjawab nantinya .<sup>107</sup>

Dari penjelasan Bapak Puji yang mengajar mata pelajaran Ilmu Pengetahuan

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan Aminuddin tanggal, 29 Juli 2009 di Pacitan

Alam (IPA), dapat diketahui bahwa adanya pemerataan jam mengajar, yaitu minimal 24 jam perminggu, oleh karena itu seorang guru dituntut dapat, mampu, menguasai dan bersedia untuk mengajar berbagai macam mata pelajaran:

Di MI Negeri Tulakan ada pemerataan jam mengajar, jika hanya mengajar Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) saja, maka tidak sesuai dengan standar, di sini dipatok minimal 24 jam perminggu, ditambah pelajaran di kelasnya sendiri selain mengajar Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) di kelas 4,5 dan 6. Biasanya untuk kebijaksanaan mengajar apa di kelas berapa, kita dikumpulkan, untuk pembagian tugas-tugas mengajar maupun tugas tugas pada akhir tahun pelajaran.<sup>108</sup>

Untuk Madrasah Ibtidaiyah dimana seorang guru dituntut untuk dapat menguasai hampir semua bidang studi, oleh karena itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dalam melaksanakan tugasnya guru dapat memberikan kinerja yang optimal, dapat mengelola Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dengan baik begitupula dengan kepala madrasah, dimana selain dituntut untuk menguasai semua mata pelajaran juga diharapkan bisa mengelola madrasah khususnya mengelola Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Ibu Elya menjelaskan:

Kepala madrasah yang menentukan pembagian tugas, selama ini beliau memberikan tugas sesuai dengan fak kami, jadi kami mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan kami karena sebagai guru MI kami dituntut untuk menguasai semua bidang studi jadi bila ada guru yang berhalangan kami bisa menggantikannya, kepala Madrasah juga mengajar walau jamnya sedikit dulu waktu belum banyak guru disini beliau juga mengajar banyak jamnya dan beliau itu menguasai semua bidang studi, beliau juga tidak segan untuk menggantikan guru yang berhalangan<sup>109</sup>

Sebagai pimpinan memiliki berbagai macam skill dan kompetensi yang tinggi sangatlah penting, kepala madrasah bukan hanya mempunyai hak untuk menentukan pembagian tugas tetapi kepala madrasah juga dituntut untuk dapat menguasai atau mempunyai multi peran dalam mengelola madrasah khususnya dalam kelancaran kegiatan

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan Pujianta, guru IPA MIN Tulakan, tanggal 31 juli 2009, di Pacitan

<sup>109</sup> Wawancara dengan Ibu Elya guru kelas II, tanggal 31 Juli 2009 di Pacitan

belajar mengajar. Maka dari itu kepala madrasah siap untuk menggantikan tugas guru untuk mengelola kelas atau mengajar di dalam kelas bila memang kondisi menentukan demikian.

Dari penjelasan/pendapat di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah MI Negeri Tulakan merupakan pemimpin yang komunikatif dimana beliau mengkomunikasikan terlebih dahulu dengan para guru mengenai tugas mereka, aspiratif dimana beliau selalu mendengar dan memperhatikan suara atau ide-ide dari guru, peran kepala madrasah sebagai fasilitator dimana beliau memfasilitasi rapat, motivator dimana kepala madrasah menawarkan terlebih dahulu kepada guru mengenai pembagian tugas. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dan pendidik mempunyai kompetensi yang mumpuni dimana kepala madrasah terjun langsung dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan tidak segan untuk menggantikan tugas guru untuk mengajar.

#### **b. Penyusunan jadwal program**

Peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran selain melakukan pembagian tugas adalah menyusun jadwal program-program yang akan dilaksanakan seperti jadwal pelajaran, jadwal kegiatan perbaikan, jadwal pengayaan, dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler dimana program-program tersebut sangat penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

#### **c. Penyusunan jadwal pelajaran**

Dalam penyusunan jadwal pelajaran kepala madrasah selalu melibatkan dan mendiskusikannya dengan tim, yaitu tim yang terdiri dari guru-guru. Kepala madrasah memberikan kebebasan kepada guru untuk membuat, menentukan jadwal pelajaran mereka masing masing, setelah kata sepakat dicapai maka kepala madrasah akan menyetujuinya, hal ini dilakukan agar tidak terjadi bentrok atau ada yang merasa

dirugikan. Seperti penjelasan kepala madrasah:

Jadwal pelajaran disusun bersama oleh tim, saya selalu melibatkan guru dalam menyusun jadwal pelajaran, saya serahkan pada mereka, mereka atur sendiri jadwal mereka saya tinggal menyetujui dan Alhamdulillah untuk jadwal semua sepakat jadi tidak ada yang bentrok atau keberatan karena jadwal yang ditetapkan diambil dari hasil musyawarah dan mufakat.<sup>110</sup>

Untuk mendukung penjelasan kepala sekolah kami melakukan kroscek dengan

Guru kelas II yaitu Ibu Elya:

Jadwal pelajaran kita susun bersama, kepala madrasah biasanya memberikan masukan-masukan dan memberikan persetujuannya karena dalam penyusunan jadwal kita lakukan dalam rapat akhir tahun dimana dihadiri oleh guru, staf Tata Usaha (TU) dan kepala sekolah disusun berdasarkan musyawarah dan mufakat Alhamdulillah tidak ada guru yang merasa dirugikan.<sup>111</sup>

#### **d. Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan**

Kegiatan perbaikan yaitu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada siswa dalam memperbaiki, meningkatkan nilai atau hasil yang didapat dari ulangan-ulangan yang telah diselenggarakan oleh madrasah dan dilaksanakan setelah ulangan-ulangan dilaksanakan. Dalam penyusunan jadwal maupun pelaksanaan kegiatan perbaikan ini kepala madrasah memberikan kepercayaan dan wewenang kepada guru sepenuhnya, hal ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah:

Untuk jadwal perbaikan saya serahkan kepada guru karena mereka yang lebih mengerti apa perbaikan diperlukan atau tidak dan kapan waktunya, saya hanya terima laporan saja kalau ada guru yang ingin mengadakan her, tetapi yang biasa terjadi disini her itu dilaksanakan pada saat setelah ulangan, Ulangan Umum Bersama (UUB), mid semester atau ulangan semester.<sup>112</sup>

Dari penjelasan wakil kepala madrasah. Dapat kita ketahui bahwa kepala madrasah memberikan motivasi dan memfasilitasi kegiatan penyusunan jadwal kegiatan perbaikan.

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, tanggal 29 Juli 2009 di Pacitan

<sup>111</sup> Wawancara dengan ibu Elya guru kelas II, tanggal 31 Juli 2009 di Pacitan

<sup>112</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kepala MIN Tulakan, tanggal 29 Januari 2009 di Pacitan

Jadwal kegiatan perbaikan itu disusun atau ditentukan sendiri oleh guru, dan biasanya perbaikan dilaksanakan setelah ulangan mingguan, Ulangan Umum Bersama (UUB), mid atau ulangan semesteran, kepala madrasah disini sebagai fasilitator dan motivator, karena bagaimanapun dalam pelaksanaannya perlu ijin dari kepala madrasah.<sup>113</sup>

#### e. Penyusunan jadwal pengayaan

Untuk meningkatkan prestasi dan kesiapan siswa dalam menghadapi ulangan- ulangan maupun ujian maka madrasah memberikan pengayaan. Pengayaan berupa penambahan materi dan memberikan kisi-kisi atau kiat-kiat dalam menyelesaikan soal ujian atau ulangan yang akan diberikan. Program pengayaan ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan prestasi siswa. Agar program pengayaan ini berlangsung efektif maka sangat penting untuk direncanakan dengan baik salah satunya yaitu dengan penyusunan jadwal pengayaan, didalam penyusunan jadwal pengayaan ini kepala madrasah tidak hanya memberikan kepercayaan kepada guru untuk menentukan materi dan jadwal masing-masing, tetapi juga memberikan masukan-masukan yang membangun, hal ini dilakukan untuk meningkatkan mutu siswa.

Untuk jadwal pengayaan saya serahkan kepada guru. Biasanya saya meminta pendapat mereka, mengusulkan kepada mereka atau menerima usulan dari mereka. ini dilakukan untuk meningkatkan mutu siswa. Dari penjelasan bapak Bawi diketahui, bahwa penyusunan jadwal pengayaan dilakukan dalam rapat yang melibatkan kepala madrasah dan semua guru fak yaitu Matematika, Bahasa Indonesia, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn), Akidah akhlaq, Al-Quran Hadits, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), Bahasa Arab, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Bahasa Inggris. Bahasa Jawa, TIK. Adapun pelaksanaan kegiatan pengayaan dilakukan dari Hari Senin sampai Jum'at setelah jam pelajaran selesai untuk kelas enam.

Dalam kegiatan pengayaan dari segi materi kami yang membuat dan untuk waktunya biasanya sehabis pulang sekolah untuk kelas 6 (enam) dari hari seniri-Kamis. Untuk materi kami sesuaikan dengan tingkat kemampuan anak. Dan memang kami susun dalam rapat yang dihadiri oleh kepala sekolah dan semua guru bidang studi fak yaitu Matematika, Bahasa Indonesia, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn), Akidah Akhlaq, Al-Quran Hadits, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), Bahasa Arab, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu

---

<sup>113</sup> Wawancara dengan ibu Sri Wakamad MIN Tulakan, tanggal 30 Januari 2009 di Pacitan

Pengetahuan Sosial (IPS) serta Bahasa Inggris, Bahasa Jawa, TIK, kami mengajukan kepada kepala madrasah dan beliau menyetujui.<sup>114</sup>

Materi untuk pengayaan memang difokuskan kepada mata pelajaran inti seperti Matematika, Bahasa Indonesia, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn), Al-Qura'an Akidah Akhlaq, Fiqih, SKI, Bahasa Arab, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Bahasa Inggris. Hal ini dikarenakan mata pelajaran inti inilah yang dijadikan sebagai mata pelajaran standar oleh pemerintah dalam Ujian Akhir Nasional (UAN) untuk mengetahui mutu pendidikan secara nasional.

#### **f. Penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler**

Kegiatan ekstrakurikuler disusun bersama pada saat rapat tahunan bersama semua guru dan biasanya dengan meminta pendapat mereka, buat rencana program atau pilihan program, sebarkan ke orang tua wali murid setelah angket terkumpul, dapat diketahui bahwa yang mana kegiatan atau program yang diminati oleh siswa dan orang tua. MI Negeri Tulakan sudah mempunyai program ekstrakurikuler yang lumayan baik dan Insya Allah dapat meningkatkan daya kreasi dan kreativitas siswa, karena ada seni tari, Drumband, baca-tulis Al-Qur'an, dan lain lain.<sup>115</sup>

Dari penjelasan kepala madrasah di atas dapat diketahui bahwa sebelum jadwal kegiatan ekstrakurikuler disusun, kepala madrasah bersama guru membuat daftar atau pilihan-pilihan dari kegiatan- kegiatan yang sekiranya orang tua wali murid inginkan untuk menambah kreativitas, menyalurkan minat dan mengembangkan bakat anak mereka, setelah angket terkumpul maka disusunlah jadwal kegiatan ekstrakurikuler ini dalam rapat tahunan/ akhir tahun ajaran. Hal ini dilakukan karena kepala madrasah ingin

---

<sup>114</sup> Wawancara dengan pak Bawi Guru Kurikulum , tanggal 10 Maret 2009 di Pacitan

<sup>115</sup> Wawancara dengan Aminuddin kepala MIN Tulakan 29 Juli 2009 di Pacitan

memberikan pelayanan yang baik untuk konsumen yaitu siswa dan orang tua wali murid

Untuk mendukung penjelasan kepala madrasah maka kami melakukan kroscek dengan warga sekolah lainnya, yaitu Ibu Siti Rukayah yang mengajar mata Pelajaran Fiqih mengatakan bahwa, Kegiatan ekstra disusun bersama kepala sekolah bersama semua guru. Dibuat *team work* dimana terdapat ketua atau koordinator dari masing-masing kelompok, membuat proposal lalu mengajukannya di rapat dibahas, dirembukkan, dimusyawarahkan dengan yang lainnya agar tidak ada bentrok waktu dengan program yang lainnya. Disini sangat kekeluargaan. Alhamdulillah tidak ada keberatan antar guru, kepala madrasah seperti biasanya sangat mengayomi dan mendukung semua program yang kami laksanakan, sebab tanpa ijin beliau tidak mungkin program bisa dilaksanakan.<sup>116</sup>

Kepala MI Negeri Tulakan melibatkan semua guru dalam menyusun jadwal program-program tersebut, kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengatur, merundingkan dan menentukan jadwal-jadwal tersebut. Hal ini dilakukan untuk menumbuhkan rasa kepemilikan dan memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya karena dengan memberikan keleluasaan dalam mengatur dan menentukan jadwal mereka sendiri akan menimbulkan rasa tanggung jawab dan keikhlasan dalam bekerja. Kekeluargaan itulah yang ditanamkan dan diejawantahkan oleh kepala madrasah kepada masyarakat sekolah. Hal ini bisa dilihat dari bagaimana setiap penyusunan jadwal program, kepala madrasah selalu melibatkan, mengikutsertakan guru dalam bermusyawarah untuk menghasilkan kata mufakat, kepala madrasah juga berperan sebagai fasilitator, memfasilitasi pertemuan/rapat dimana semua guru bidang studi terlibat dan berdiskusi,

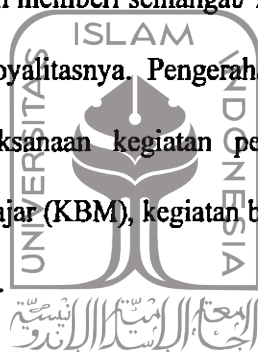
---

<sup>116</sup> Wawancara dengan Jadid Guru Fiqih MIN Tulakan, tanggal 10 Mei 2009

menentukan jadwal masing-masing sehingga tidak ada jadwal yang bertabrakan dan tidak ada yang berkeberatan dalam melaksanakan tugasnya, setelah kata mufakat dihasilkan maka kepala madrasah memberikan dukungan dan motivasi serta mengambil keputusan yang terbaik buat semua demi untuk kemajuan madrasahnyanya. .

### **3. Peran kepala madrasah dalam pengerahan pernbelajaran**

Peran kepala madrasah dalam pengerahan pembelajaran ini adalah memberikan dukungan, motivasi, mendorong dan memberi semangat/ inspirasi kepada guru, sehingga guru meningkatkan kinerja dan loyalitasnya. Pengerahan pembeiajaraan di Madrasah Ibtidaiyah sendiri meliputi; pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru, pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), kegiatan bimbingan dan penyuluhan, dan supervisi pelaksanaan pembelajaran.



#### **a. Pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru**

Dalam pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru atau biasa yang disebut dengan Penerimaan Siswa Baru (PSB) kepala madrasah membentuk tim kerja yang bertanggung jawab atas tugas masing-masing, untuk efektivitas maka tim kerja yang dibentuk meliputi; tim publikasi dimana bertugas untuk mempublikasikan atau mengenalkan MI Negeri Tulakan kepada masyarakat atau biasa disebut marketing dan diharapkan dengan dibentuknya tim ini maka masyarakat tidak kesulitan dalam mencari informasi mengenai MI Negeri Tulakan, tim pendaftaran atau penerimaan dimana bertugas membantu masyarakat dalam pengurusan pendaftaran, tim penyeleksi yang bertugas untuk menyelenggarakan tes penempatan, dan tim pendata yang bsrtugas mendata keadaan siswa baru. Dalam pelaksanaannya kepala madrasah menerapkan asas

kekeluargaan dan gotong royong dimana semua tim selain bertanggung jawab akan tugasnya masing-masing tetapi juga tidak segan untuk membantu tim lain dalam pelaksanaannya, selain bertindak sebagai fasilitator, motivator dan supervisor kepala madrasah juga terjun langsung dalam Penerimaan Siswa Baru (PSB).

Hal ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah:

Untuk kegiatan pembukaan tahun ajaran baru saya seperti biasanya membentuk tim kerja yang dibagi bagi menjadi beberapa tim, seperti ada tim bagian publikasi, tim pendaftaran/penerimaan, tim penyeleksi, tim pendata : dan lainnya, semua tim bertanggung jawab akan tugasnya saya memberikan masukan, terjun langsung dalam pelaksanaan walaupun sudah ada tim yang mengerjakan, mereka yang mengatur dan melaksanakan tentunya dibawah pengawasan saya.<sup>117</sup>

Untuk mendukung penjelasan kepala sekolah dilakukan kroscek dengan Ibu Nurul:

Kepala sekolah memfasilitasi, membentuk tim, tiap tim kerja ada koordinator dan pelaksanaannya sesuai dengan rencana kerja yang telah disusun, kepala sekolah mengawasi dan terlibat langsung, segala sesuatunya memang beliau yang memutuskan tetapi beliau sangat aspiratif dan kooperatif dan dalam pelaksanaan kami saling bahu membahu, gotong royong.<sup>118</sup>

Begitu pula dengan penjelasan masyarakat sekolah yang lainnya, yaitu Ibu Turi, guru kelas tiga yang menjelaskan bahwa, Kepala madrasah tetap memegang keputusan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan, memberikan kepercayaan kepada kami dengan melibatkan kami dalam tim kerja dan beliau juga terjun langsung walaupun sudah ada pembagian atau tim kerja, saling bantu membantu, gotong royong begitu jadi kami tidak memberatkan satu pihak. Kepala madrasah itu sangat menanamkan kekeluargaan dan gotong royong, beliau cukup aspiratif dan memang pada setiap keputusan atau koordinasi dibawah beliau dan itu memang penting karena beliau kan pemimpin.

---

<sup>117</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, 28 Pebruari 2009 di Pacitan

<sup>118</sup> Wawancara dengan ibu Nurul Guru SBK , tanggal 12 Pebruari 2009 di Pacitan

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa kepala madrasah membentuk tim kerja untuk tercapainya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dalam setiap kegiatan atau program-program madrasah salah satu contohnya adalah program penerimaan siswa baru. Dengan azas kekeluargaan dan gotong royong maka akan terjalin kekompakan dan kerjasama yang solid diantara tim-tim yang ada dan hal ini terbukti efektif dan efisien dalam meyakinkan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MIN Tulakan hal ini dapat dilihat dari meningkatnya siswa yang masuk pada tahun ajaran 2008 yang lalu.

#### **b. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar**

Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM) merupakan kegiatan yang sangat penting di madrasah bisa dibilang merupakan kegiatan inti dalam pendidikan. Karena itu kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang besar dalam menciptakan kegiatan belajar mengajar yang kondusif dimana didapat dari iklim sekolah yang positif.

Iklim sekolah yang positif merupakan suatu kondisi, dimana keadaan madrasah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar dan mengajar Suasana senantiasa dalam keadaan yang tenang, hubungan yang sangat bersahabat tampak menonjol diantara penghuninya, mulai dari kepala madrasah, guru, siswa, maupun para pegawai administrasi. Keadaan semacam ini, menyebabkan siswa merasa aman, tenang, bebas dari segala tekanan, ancaman, yang bisa menggikan kegiatan belajarnya.<sup>119</sup> Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) tentunya guru yang bertanggung jawab saya menyerahkan sepenuhnya kepada mereka memang pada awal saya membimbing dan memantau mereka tetapi setelah itu saya tinggal karena di kelas itu otoritas penuh guru saya hanya sebagai pengawas, fasilitator, motivator saja. Untuk kepentingan siswa dan

---

<sup>119</sup> Moedjiarto, " *Sekolah unggul, metodologi untuk meningkatkan mutu pendidikan*", (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002) hal.28

terciptanya kegiatan belajar mengajar yang kondusif saya akan melakukan apa saja, misalnya menyediakan alat belajar mengajar, seperti buku, alat peraga, alat untuk praktek dan sebagainya, dan saya sering berkeliling kelas lihat bagaimana kegiatan belajar mengajar berjalan dan apakah ada gurunya atau tidak, ketika guru di madrasah masih sedikit saya terjun langsung mengajar di kelas karena kita dituntut untuk menguasai semua bidang studi apalagi sebagai kepala madrasah saya dituntut mengerti atau memahami semua kondisi, program yang dilaksanakan di madrasah ini. Penting bagi kepala madrasah untuk memahami karakteristik, kejiwaan siswa, serta kebutuhan guru/kesejahteraan guru, kami menciptakan suasana yang akrab tidak menegangkan, disiplin memang kami terapkan tetapi bukan disiplin ala militer, menciptakan agar anak tidak takut kepada guru, memberikan hormat. Kita perlu saling menghormati, bukan hanya kepada orang lebih tua tetapi kepada teman juga dan siswa mencontoh dari perbuatan kita itu lebih efektif. Kami berharap siswa disini dalam belajar tidak stress kami berharap siswa nyaman dan senang. MI Negeri Tulakan dalam satu kelas ada tiga baris, misalnya untuk baris pertama untuk anak yang bisa dilepas, baris kedua untuk anak yang perlu perhatian dan baris ketiga itu anak yang perlu bantuan pikir saya begitu jadi tidak ada perbedaan seperti kelas A untuk yang pintar, pada masyarakat kita tidak dikotak-kotakkan kenyataannya dan Alhamdulillah saya kira sistem kami efektif, dan dengan begitu tidak ada gap antara anak misalnya anak lain dari kelas B minder dengan anak kelas A lalu merasa malu, begitu pula dengan guru, saya tidak mau tercipta suasana persaingan tetapi suasana kompetisi yaitu dimana semua berlomba-lomba untuk mencapai tujuan bersama tentunya dengan kerjasama bukan individual. Dalam kegiatan belajar mengajar bila tercipta rasa kekeluargaan, saling menghormati, rasa nyaman dan senang dari siswa maupun guru saya kira sangat efektif dan sejauh ini sesuai dengan visi, misi dan tujuan

sekolah, Alriamdulillah dengan terciptanya kekeluargaan dimana kami menghormati suara atau pendapat orang lain, bebas berbicara dan berpendapat jadi misalnya guru butuh sesuatu itu bicara, butuh media dalam pembelajaran saya akan alokasikan kalau memang sangat penting, dan tentunya semua tergantung dari seberapa penting media itu dan ketersediaanya dana, maka kami usahakan untuk memenuhinya karena itu untuk kemajuan siswa, untuk kenakalan anak biasanya kami hukum dengan membaca istighfar beberapa puluh kali ditunggu dan minta untuk tidak mengulangi lagi, kami berusaha memberi hukuman yang tidak membuat anak sakit hati kami sama sekali tidak ada hukuman fisik hanya saja dua kali pengerjaan Pekerjaan Rumah (PR), saya kira kelihatannya tidak perlu ada hukuman fisik.<sup>120</sup>

Penjelasan kepala madrasah diatas didukung oleh penjelasan Bapak Asngari:

Guru itu manajer didalam kelas, kelas itu berisik, tenang, ribut tergantung dari gurunya, gimana ia mengelolanya, karena guru apalagi MI dituntut untuk dapat menguasai kelas, maksudnya bukan hanya sekedar mengajar tetapi juga dapat menyelami, mengerti kejiwaan siswa, dan dalam proses kegiatan belajar guru dituntut untuk pintar menghidupkan suasana kelas, gimana supaya tidak mengantuk, metode apa yang dipakai agar siswa tidak cepat bosan, bagaimana caranya supaya materi dapat diterima dengan baik biasanya kami komunikatif. Dan sekarang Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) yang berpusat pada siswa tentunya, sebelum pemerintah memberlakukan kita Alhamdulillah sudah menerapkan, dan kepala sekolah sangat sangat membantu dari kritik dan sarannya, misalnya ada saat dimana kita bingung untuk mengatasi satu siswa yang mengganggu Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) maka beliau tidak segan untuk membagi pengalamannya, kalau kita minta alat untuk praktek maka beliau memberikannya, beliau sangat akomodatif, pengertian dan juga memimbing, melakukan apa saja untuk kemajuan siswa, memberikan kepercayaan, kami merasa kerasan disini karena kekeluargaan, toleransi, kehangatan membuat kami nyaman, senang dalam bekerja dan menjalankan tugas. Dari penjelasan diatas oiketahui bahwa Kegiatan Belajar Mengajar.<sup>121</sup>

yang kondusif bukan hanya merupakan tanggung jawab guru saja tetapi juga kepala

---

<sup>120</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, tanggal 9 Januari 2010 di Pacitan

<sup>121</sup> Wawancara dengan Asngari guru Olah Raga, tanggal 10 Mei 2010 di Pacitan

madrasah, walaupun dalam proses atau pelaksanaan/pengelolaan di dalam kelas guru mempunyai wewenang penuh. Untuk terciptanya proses kegiatan belajar mengajar yang kondusif kepala MI Negeri Tulakan berperan sebagai fasilitator dimana beliau menyediakan perangkat pengajaran, sebagai motivator dimana dengan saran, kritikan dan transfer pengalamannya dapat memotivasi guru dalam menjalankan tugasnya. Salah satu contoh dimana kepala madrasah tidak segan untuk menggantikan tugas guru didalam berhalangan dalam melaksanakan tugasnya di kelas. Dengan pengalamannya kepala madrasah telah menerapkan metode Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) sejak beliau memimpin madrasah dan untuk kenyamanan siswa serta hasil pembelajaran yang optimal kepala madrasah menerapkan formasi kelas yaitu, kelas besar 32 siswa, kelas kecil 27 siswa. Pernyataan kepala madrasah dan guru didukung oleh kenyataan dilapangan yang didapat oleh peneliti pada tanggal 29 Januari 2010, dimana guru menerapkan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan yang berpusat kepada siswa.

### **c. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan**

Peran kepala madrasah dalam memberikan bimbingan kepada masyarakat madrasah dapat meningkatkan motivasi guru dalam bekerja, meningkatkan prestasi siswa dimana hal ini dikarenakan mereka merasa dihargai, dihormati, terayomi, merasa aman, nyaman, damai dan dengan rasa kekeluargaan yang tercipta didalam lingkungan madrasah yang membuat masyarakat madrasah merasa memiliki madrasah sehingga tercipta kepatuhan, kesetiaan, pengabdian, serta kegotong royongan dan semangat dalam belajar dan berprestasi dalam diri siswa. Untuk kemajuan siswa kepala madrasah memberikan bimbingan dengan pendekatan seorang kakek kepada cucunya dan seorang bapak, teman kepada guru maupun orang tua siswa. Kepada guru, kepala madrasah sejak

awal menekankan bahwa seorang guru tidak hanya memberikan pengajaran tetapi juga dituntut untuk membimbing siswanya, seperti dalam penjelasan kepala madrasah:

Guru selalu membimbing siswa karena sejak awal disini tidak ada guru Bimbingan Penyuluhan (BP) tetapi semua guru melaksanakan tugas BP dan saya setiap saat melakukan BP terhadap guru maupun siswa misalnya ada siswa yang tidak bisa ditangani oleh guru maka saya yang menanganinya biasanya saya beri pengertian-pengertian kepada siswa seperti contoh bila ada siswa yang selalu mengejek atau tidak menerima siswa yang kurang pandai maka saya kdtakan kepada mereka bahwa semua manusia ciptaan Allah swt yang sangat penting untuk disayangi, dihormati dan dilindungi yang semua memiliki kekurangan dan kelebihan maka kami yang diberi kelebihan oleh Allah swt penting untuk bersyukur bukan mengejek, menjauhi atau menolak temanmu dan Allah swt akan tambah sayang kepada anak yang baik. Dan biasanya itu sangat efektif, saya dekat dengan mereka jadi tiap hari ada saja anak yang mendatangi saya walaupun itu hanya untuk mengobrol dan mendengarkan cerita mereka. Anak merasa terlindungi dan dihargai dan mengalami kemajuan yang sangat menggembirakan, diberi kepercayaan sehingga memiliki harga diri. Kami melakukan apapun untuk kemajuan siswa dalam memberikan bimbingan kepada guru kami tidak formil sekali.<sup>122</sup>

Untuk mendukung penjelasan kepala madrasah dilakukan cek silang kepada masyarakat sekolah yaitu Ibu Rukayah yang mengajar mata pelajaran Al-Quran Hadits:

Selain kami, kepala madrasah juga memberikan penyuluhan kepada siswa, kalau tiap hari senin biasanya pas upacara bendera tetapi kadang diwakilkan dengan wakil kepala madrasah, penyuluhan disini disebut amanah dan dilakukan juga pada saat jumatan, atau melalui papan pengumuman, untuk penyuluhan pribadi, kenakalan yang sangat mengganggu maka biasanya kami meminta bantuan kepala madrasah. Biasanya kepala madrasah akan mendengarkan terlebih dahulu alasan dari anak, lalu ia bercerita dan memberitahu kisah islami yang serupa dengan kasus si anak dan memberikan contoh solusi sesuai dengan ajaran Islam dan biasanya itu sangat efektif.

Dalam wawancara dengan Bapak Agung yang mengajar mata pelajaran IPS

diketahui bahwa masyarakat madrasah merasa terayomi, terlindungi oleh bimbingan yang diberikan kepala madrasah,<sup>123</sup>

Kami memberikan bimbingan kepada siswa, karena itu tugas kami, kepala madrasah selalu memberikan bimbingan kepada kami, terus terang saja kami merasa terayomi, terlindungi, terbela, memberikan solusi yang tepat untuk kami, memberikan alasan, argumen yang membuat kami mengerti dan beliau selalu memperjuangkan

---

<sup>122</sup> Wawancara Dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, tanggal 20 Juni 2009

<sup>123</sup> Wawancara dengan Agung Guru IPS, tanggal 2 Agustus 2009 di Pacitan

kesejahteraan kami, dari awal kami masuk beliau membimbing kami biasanya selama satu minggu setelah itu kami berjalan sendiri, beliau selalu memberikan bimbingan kepada kami setiap saat kami memerlukannya karena kami tidak sungkan untuk berkeluh kesah dengan beliau, tidak hanya kami yang dibimbing oleh beliau tetapi siswa, orang tua juga. Bimbingannya macam-macam misalnya kami membimbing siswa dengan cara memotivasi siswa untuk giat belajar, memberi contoh perilaku yang baik. Biasanya kami dibimbing saat kami mempunyai kesulitan dan itu dilakukan hampir tiap saat, karena kepala sekolah lebih banyak meluangkan waktu diruang guru, kadang beliau bertanya ada kesulitan apa hari ini? Atau bahkan kadang kami yang meminta pendapat beliau, bagaimana sih cara mengajar dengan baik, bagaimana cara menghadapi anak yang rewel, tetapi bila bimbingan khusus tidak ada paling-paling bila ada workshop itupun beramai-ramai kalau bimbingan secara pribadi belum ada.<sup>124</sup>

Dari penjasari-penjelasan diatas dapat diketahui bahwa di MI Negeri Tulakan pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan terhadap siswa bukan hanya merupakan tugas guru tetapi juga kepala madrasah, dan pelaksanaan kegiatan bimbingan dilakukan setiap saat tidak terpatok oleh waktu. Dengan pengertian, perilaku dan bimbingan yang diberikan kepala madrasah kepada guru maupun murid menimbulkan rasa dihargai, dihormati, terayomi, aman sehingga tercipta suasana kekeluargaan, kepemilikan yang kuat dalam diri masyarakat madrasah.

#### **d. Supervisi pelaksanaan pembelajaran**

Peran kepala madrasah salah satunya adalah sebagai supervisor, dimana kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap semua pelaksanaan kegiatan atau program sekolah maupun pengawasan terhadap guru, staf administrasi maupun siswa. Kepala MI Negeri Tulakan melakukan supervisi pembelajaran setiap hari dimana beliau berkeliling dari satu kelas ke kelas lainnya. Hal ini dilakukan untuk memberikan layanan dan bantuan kepada guru untuk menciptakan situasi belajar-mengajar yang kondusif dan juga membantu dan melayani siswa meningkatkan motivasi dan prestasi mereka dalam belajar, tetapi bila supervisi dilakukan berlebihan akan menghambat kinerja guru. Seperti yang dijelaskan oleh wakil

---

<sup>124</sup> Wawancara dengan ibu Rukayah Guru Al Quran, tanggal 20 Juni 2009

kepala madrasah yang juga mengajar mata pelajaran Bahasa Jawa: Supervisi merupakan hal yang penting dan biasanya dilakukan oleh kepala madrasah, bila supervisi dilakukan dengan berlebihan maka akan menghambat kemajuan guru, karena guru bisa grogi maka supervisi biasanya hanya sebentar selanjutnya kami melakukan penilaian setelah guru mengajar, kami evaluasi secara kekeluargaan, membimbing, memberikan masukan, membahas kekurangan dan kelebihan yang ada sehingga guru dapat meningkatkan kinerjanya. Supervisi pembelajaran terhadap siswa di kelas dilakukan oleh guru. Supervisi kepada guru memang sangat perlu tetapi bila terlalu sering dan keras bisa menghambat kinerja guru, karena bagaimanapun kelas merupakan otonomi guru kami hanya melihat saja bagaimana kemampuan dan kelemahan dari guru tersebut sehingga dapat memberikan arahan dan bimbingan kepada guru.

Dengan supervisi kepala madrasah membantu meningkatkan motivasi, kepercayaan diri dari guru dalam melaksanakan tugasnya dan siswa dalam belajar dan berprestasi sehingga tercapainya tujuan bersama. Supervisi terhadap guru baru biasanya dilakukan kepala madrasah pada tiga minggu pertama setiap harinya selama lima sampai sepuluh menit, dimana kepala madrasah mengawasi jalannya kegiatan belajar mengajar dan cara guru mengajar, hal ini dilakukan untuk memotivasi guru dan menambahkan kepercayaan diri dalam mengajar dan menghadapi siswa setelah itu kepala madrasah memberikan wewenang penuh kepada guru untuk mengelola kegiatan belajar mengajar. Supervisi untuk guru baru ini dilakukan hanya pada tiga minggu pertama dengan pertimbangan bahwa pada tiga minggu pertama ini guru masih sangat membutuhkan motivasi, dorongan dan bimbingan dari kepala madrasah dalam menghadapi siswa dan mengelola kegiatan belajar mengajar yang memang belum pernah mereka lakukan sebelumnya, dengan supervisi dari kepala madrasah ini mereka mengevaluasi bersama dan kepala madrasah memberikan bimbingan dan masukan-masukan

yang sangat berarti untuk guru. Supervisi terhadap guru baru tidak dilaksanakan dalam jangka waktu yang panjang hal ini dikarenakan agar guru tidak merasa grogi atau merasa tertekan. Seperti yang dijelaskan oleh kepala madrasah bahwa, Supervisi itu tugas kepala madrasah dan kepala madrasah melakukannya tiap hari biasanya dengan berkeliling dari kelas satu ke kelas yang lain hanya saja untuk sekarang karena bidang peningkatan mutu sudah diserahkan kepada tim peningkatan mutu maka kepala madrasah tidak sesering dahhulu, hanya diambil beberapa kelas yang sangat perlu perhatian. Kepala madrasah melihat bagaimana guru melaksanakan tugasnya sebagai koordinator kelas, supervisor terhadap siswa. Semua dilakukan untuk kemajuan bersama, kami tidak hanya ingin menjadikan anak pandai dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) tetapi juga dalam Iman dan Taqwa (IMTAQ), kami ingin dari segi keagamaan, budi pekerti dan saat ini pelajaran budi pekerti sendiri sudah kami ajarkan dari kelas satu dan kurikulumnya kami sesuaikan dengan norma-norma agama, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Iman dan Taqwa (IMTAQ) untuk guru baru biasanya saya melakukan supervisi sekitar tiga minggu pertama mereka mengajar itupun cuma lima sampai sepuluh menit hal ini dilakukan untuk memotivasi dan membantu, biasanya guru baru masih merasa kesulitan dalam mengajar dan menghadapi siswa.<sup>125</sup> Untuk mendukung penjelasan kepala madrasah dilakukan cek silang kepada seorang guru kelas VI, yaitu Bapak Bawi:

Supervisi dalam pembelajaran merupakan tugas guru, dalam pembelajaran tugas kami tidak hanya memberikan materi pelajaran tetapi juga tentunya mengawasi jalannya pembelajaran, bagaimana pembelajaran berlangsung, mengawasi perkembangan murid, dari prestasi atau perkembangan psikologisnya bagaimana mereka berinteraksi dengan teman, guru dan lingkungannya. Juga apakah siswa mengalami kemunduran atau sebagainya. Kepala madrasah hampir tiap hari selalu menyempatkan diri keliling dari kelas ke kelas, beliau itu sangat perhatian kepada kami semua, tugas kepala madrasah salah satunya adalah supervisi, apa yang

---

<sup>125</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, tanggal 29 Januari 2010

dilakukan beliau sudah sangat tepat dan baik.<sup>126</sup>

Dari penjelasan diatas diketahui bahwa Kepala MI Negeri Tulakan sangat memahami, peduli, memperhatikan, mementingkan/mengutamakan dan memberikan pelayanan yang terbaik dan semampu mungkin untuk memenuhi kebutuhan dan kemajuan siswa, guru. Walaupun dalam melakukan supervisi, kepala madrasah tidak seperti dahulu, dikarenakan Tim Pengembangan mutu sudah terbentuk dan pengawasannya dilaksanakan oleh tim tetapi itu bukan merupakan alasan untuk lepas dari tanggung jawab beliau tetap mengawal jalannya kegiatan agar kelancaran proses kegiatan belajar mengajar terus terjaga. Guru diharapkan mampu melakukan pengawasan terhadap siswa, baik berupa pengawasan terhadap prestasi akademik maupun non akademik. Kendala dalam supervisi ini adalah

Supervisi dilakukan karena merupakan dasar untuk melakukan evaluasi dimana sekolah dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah yaitu membentuk dan menghasilkan siswa yang menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Iman dan Taqwa (IMTAQ) sesuai dengan tingkat dan kemampuannya.

#### **4. Peran kepala madrasah dalam pengawasan pembelajaran**

Kepala madrasah dalam kegiatan evaluasi hasil belajar maupun kegiatan evaluasi pembelajaran menyerahkan dan memberikan wewenang sepenuhnya kepada guru, dalam hal ini beliau bertindak sebagai motivator dan mediator. Adapun pengawasan/evaluasi pembelajaran terdiri dari evaluasi hasil kegiatan pembelajaran dan evaluasi proses pembelajaran.

##### **a. Evaluasi hasil kegiatan pembelajaran**

Evaluasi hasil pembelajaran dilakukan untuk mengetahui, menentukan nilai belajar,

---

<sup>126</sup> Wawancara dengan Bawi guru Kelas VI ,MIN Tulakan tanggal 30 Januari 2010

dan menentukan tingkat keberhasilan siswa setelah mengikuti kegiatan pembelajaran, dari evaluasi ini guru dapat mengetahui apakah hasil pembelajaran itu baik atau buruk. Dalam mengevaluasi guru menilai siswa dari segi kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), psikomotor (tindakan) dan juga kecepatan belajar yang ada hubungannya dengan kecepatan belajar individual siswa. Dalam evaluasi hasil belajar dan penilaian siswa ini kepala sekolah menyerahkan semuanya kepada guru, karena yang lebih mengetahui dan terlibat dalam proses kegiatan belajar mengajar secara langsung adalah guru, kepala madrasah memberikan kepercayaan dalam penilaian sepenuhnya kepada guru. Dalam melakukan evaluasi dan memberikan nilai biasanya guru meminta pendapat rekan guru lainnya (cek silang) dan mereka akan saling memberi pendapat dan penilaiannya masing-masing hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh minat siswa terhadap suatu mata pelajaran. Dan hanya pada saat tertentu atau pada kasus-kasus tertentu yang mana guru merasa perlu bantuan atau keputusan dari kepala sekolah maka kepala sekolah tidak segan-segan untuk memberikan pelayanannya kepada guru, siswa dan orang tua wali murid. Seperti penjelasan kepala madrasah dibawah ini:

Evaluasi pembelajaran dilakukan oleh guru tentunya saya tidak ikut campur dalam penilaian, pada kasus tertentu mereka meminta pertimbangan, saya juga melibatkan orang tua agar tidak terjadi kesalahpahaman dan untuk kemajuan siswa. Kami memanggil orangtua maksudnya agar orangtua dapat membantu anak agar belajar lebih giat sehingga dapat mengerjakan soal dengan baik atau bila hasilnya sama saja minimal orang tua tidak kaget dan sudah memahami kondisi yang sebenarnya. Untuk evaluasi terhadap guru, staf atau program kami melakukan rapat berdiskusi secara musyawarah dan mufakat. Yang dilakukan setelah selesai mengajar atau setelah program berakhir.<sup>127</sup>

Untuk mendukung penjelasan kepala madrasah kami melakukan cek silang kepada wakil kepala madrasah:

Evaluasi hasil pembelajaran tentunya dilakukan oleh guru, kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru yang biasanya juga didiskusikan dengan komite madrasah biasanya ada beberapa hal yang dievaluasi seperti, kemampuan

---

<sup>127</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad tanggal 29 Januari 2010 di Pacitan

mengajar, kemampuan menyampaikan sesuatu kepada siswa, kemampuan bekerjasama dengan guru dan sebagainya. Untuk nilai raport sepenuhnya wewenang guru karena guru yang mengetahui betul gimana siswanya, kepala madrasah dimintai pendapatnya bila dalam hal atau kasus tertentu yang memang hanya kepala madrasahlah yang bisa memutuskan tetapi dalam memberikan evaluasi beliau tidak melakukannya sendiri beliau itu bukan tipe otoriter, jadi bila menyangkut kenaikan siswa yang bermasalah beliau biasanya mengadakan rapat dengan guru, dan orang tua wali murid. beliau memberikan solusi yang diterima orangtua berupa her atau hal-hal yang mungkin dapat mendukung prestasi siswa. Insyallah baik untuk semua karena melibatkan orang tua dan mereka tidak kaget lagi apabila anaknya tidak naik karena mereka juga melakukan evaluasi bersama.<sup>128</sup>

Dari wawancara dengan Ibu Elya yang dilakukan pada tanggal 1 Februari 2009 pukul 07:30 - 08:30 WIB, diketahui bahwa terdapat buku penghubung, buku ini digunakan untuk kelancaran proses kegiatan belajar mengajar, kelancaran komunikasi dengan orang tua murid dan dijadikan sebagai salah satu alat penilaian dalam evaluasi atau penilaian terhadap siswa:

Kami melakukan evaluasi hasil pembelajaran berupa ulangan mingguan, bulanan, mid semester, THB dan ujian akhir, dan untuk kenaikan kelas. Bila ada siswa yang dirasa kurang biasanya kami rundingiin atau berdiskusi dengan guru lainnya meminta pendapat bagaimana nilai siswa tersebut dalam pelajaran lainnya. Kepala madrasah menyerahkan kepada kami sepenuhnya hanya saja pada kasus tertentu, kami meminta pendapat kepala madrasah, memanggil orangtua walimurid. Kami juga mempunyai buku penghubung untuk komunikasi antara sekolah dengan wali murid. Karena di sana nanti ada kegiatan murid selama 1 (satu) hari, bagaimana dia sholat, mengaji, sholat, masukan dari guru, misalnya prestasi anak membaca kurang lancar, jadi tidak perlu setiap saat kita memanggil orang tua. Nanti kalau ada masukan dari orang tua, juga bisa melalui buku itu. Jika anak-anak itu ada yang tidak mengerjakan Pekerjaan Rumah (PR), dengan alasan lupa, ketinggalan dengan adanya buku penghubung berarti tidak ada alasan lagi untuk berkilah ini merupakan cara yang efektif untuk berkomunikasi dengan siswa dan orangtua.<sup>129</sup>

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat diketahui bahwa guru mempunyai wewenang dalam memberikan nilai atau prestasi siswa dan melakukan evaluasi hasil

---

<sup>128</sup> Wawancara dengan sri Wahyuni Wakamad MIN Tulakan, tanggal 30 januari 2010 di Pacitan

<sup>129</sup> Wawancara dengan Elya Guru kelas III MIN Tulakan, tanggal 1Pebruari 2010 di Pacitan

pembelajaran siswa. Peran kepala madrasah dalam mengevaluasi dan menentukan hasil belajar siswa dalam hal ini mengenai keputusan tidak naiknya siswa atau pada kasus-kasus tertentu dimana guru memerlukan bimbingan dan pendapat kepala madrasah dan menyerahkan keputusan sepenuhnya kepada kepala madrasah, meskipun begitu bukan berarti kepala madrasah turut campur dalam mengevaluasi dan pemberian nilai kepada siswa karena sebelum melibatkan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan para guru telah melakukan evaluasi bersama dengan rekan guru lainnya yaitu dalam hal penilaian siswa dari segi kognitif, afektif, dan motorik tentunya.

#### **b. Evaluasi proses kegiatan pembelajaran**

Evaluasi proses kegiatan pembelajaran merupakan suatu proses untuk mengenali atau meramalkan kekurangan-kekurangan dalam bentuk prosedural atau dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, untuk menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan berikut dalam pembuatan program. Kepala MI Negeri Tulakan menjelaskan bahwa evaluasi proses kegiatan belajar mengajar dilakukan oleh Guru, biasanya setelah mengajar mereka akan mengevaluasi proses pembelajaran hari ini dan berkumpul pada saat istirahat atau setelah jam sekolah selesai, kumpul seperti rapat harian dimana membahas dan mengevaluasi proses pembelajaran hari ini, apakah ada kejadian atau ada hal yang memang perlu ditingkatkan atau dikurangi, biasanya para guru selalu bercerita setiap kejadian yang ada dikelas, tentang kesulitan-kesulitan dalam mengajar atau menangani siswa, dan mereka itu tidak segan-segan untuk bertanya, misalnya mengenai metode apa yang akan dipakai dalam mengajar, hampir tiap hari kami evaluasi. Kalau saya (kepala madrasah) hanya pendengar saja mereka biasanya berdiskusi dengan sesama guru terlebih dahulu dan bila sekiranya kepala madrasah perlu berpendapat maka kepala sekolah akan memberi saran, masukan-masukan berdasarkan pengalaman kepala madrasah, untuk evaluasi proses pembelajaran sendiri terbagi atas evaluasi

harian, dimana tiap harinya diwaktu senggang kami mendiskusikan proses pembelajaran hari ini dan membahas rencana untuk yang akan datang, hal demikian ini utamanya dilakukan setiap hari sabtu setelah siswa pulang dari madrasah, evaluasi bulanan, dimann tiap bulan kami juga mendiskusikan kekurangan atau kelebihan dalam proses pembelajaran, biasanya kami mengevaluasi metode atau cara dalam menghadapi siswa yang memang sangat unik, lalu evaluasi semesteran sampai tahunan. Kenapa kami selalu evaluasi karena itu untuk meningkatkan mutu madrasah dan tentunya prestasi siswa untuk itu tiap hari sangat penting bagi kami untuk berusaha lebih baik dan baik lagi sehingga visi, misi dan tujuan madrasah dapat tercapai. Dan kepala madrasah juga bertanggung jawab akan berlangsungnya proses kegiatan belajar mengajar maka dari itu kepala madrasah melakukan pengawasan tiap harinya hal ini dilakukan untuk dapat mengevaluasi proses pembelajaran tersebut dan dari pengawasan ini tentunya kepala madrasah dapat mengevaluasi proses kegiatan belajar mengajar khususnya dari bagaimana guru mengelola kelas atau Kegiatan Belajar Mengajar.<sup>130</sup>

Untuk mendukung penjelasan kepala madrasah kami melakukan cek silang dengan

Ibu Endah:

Merupakan tugas Guru untuk melakukan evaluasi proses pembelajaran, dimana kami (guru) mengevaluasi apakah proses pembelajaran ini sudah sesuai dengan PAKEM yaitu Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan, apakah metode, teknik, media, materi dan strategi mengajar telah sesuai dengan kebutuhan siswa, apa kekurangan atau kelemahan dan kelebihan dari itu semua, jadi kami bisa melihat sejauh mana kemajuan siswa maupun kemampuan kami sendiri. Evaluasi kami laksanakan hampir tiap hari, biasanya pada saat senggang atau setelah jam pelajaran atau sekolah selesai kami berkumpul diruang guru bersama rekan guru kami menceritakan proses kegiatan belajar mengajar hari ini lalu kami *cross check* dengan guru yang lain, kami meminta pendapat kepala madrasah bila ada hal- hal yang diluar kemampuan kami dan Alhamdulillah kepala madrasah sangat membantu dan pengertian mungkin karena beliau selalu berkeliling dari kelas yang satu ke kelas yang lain.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, tanggal 29 Januari 2010 di Pacitan

<sup>131</sup> Wawancara dengan Endah Guru kelas III MIN Tulakan, tanggal 1 Pebruari 2010 di

Dari penjelasan-penjelasan diatas dapat diketahui bahwa untuk kepentingan dan kemajuan bersama maka evaluasi proses pembelajaran dilakukan pada setiap waktu senggang dan tidak hanya dilakukan oleh guru tetapi juga oleh kepala madrasah, dimana dengan aktivitas kepala madrasah yang selalu melakukan supervisi dengan berkeliling madrasah dari satu kelas ke kelas lain maka kepala madrasah dapat memberikan masukan-masukan yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru dalam pembelajaran sehingga diharapkan tujuan madrasah dapat tercapai.

Dengan melakukan evaluasi kepala madrasah menemukan kendala-kendala yang dihadapi dan mencoba untuk mencari pemecahannya, adapun kendala-kendala yang dihadapi oleh madrasah biasanya dari kesejahteraan guru seperti gaji, tetapi kami selalu memperjuangkan terus kesejahteraan karyawan dan guru disini dan Alhamdulillah guru dan karyawan disini mempunyai loyalitas yang sangat tinggi dan mereka paham akan hal ini, semua sudah menerimanya dan InsyaAllah untuk saat ini saya pikir sudah cukup dan untuk kendala dalam proses kegiatan belajar mengajar itu guru yang lebih mengetahuinya. Karena Alhamdulillah disini hampir semua guru lulusan Strata Satu (SI) walaupun belum semua mengajar sesuai dengan fak mereka, jadi saya kira tidak ada kendala yang berarti hanya saja dalam kasus tertentu mereka masih melibatkan saya dalam menyelesaikannya.<sup>132</sup>

Pernyataan ini didukung oleh pernyataan dari pak Agung, Guru mata pelajaran IPS :

Madrasah selalu memberikan kebebasan pada kami dalam berpendapat, beraspirasi, berinovasi. Kepala madrasah sangat mendukung pada setiap tindakan kami sejauh untuk kemajuan siswa dan memberikan kepercayaan penuh kepada kami bahkan kepala madrasah tidak segan-segan memihak kami seperti dalam hal gaji Tunjangan Fungsional (TF) kepala madrasah mengusahakan agar kesejahteraan kami lebih baik lagi, tidak jarang menyumbangkan uangnya untuk keperluan madrasah.<sup>133</sup>

---

Pacitan

<sup>132</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, tanggal 29 Januari 2010 di Pacitan

<sup>133</sup> Wawancara dengan Agung Guru IPS MIN Tulakan, tanggal 2 Pebruari 2010 di

Sedangkan untuk pemberian penghargaan kepala madrasah menyatakan secara tegas belum digariskan, masih bersifat eksidental dan untuk hukuman atau sanksi Kita saling terbuka, jika ada guru yang malas, anda silahkan, jika ada keperluan, silahkan dibicarakan saja, jadi ada keterbukaan, sejauh ini tidak ada yang malas, dan mereka juga cukup *care* dengan teman-teman, semua pekerjaan saling membantu.<sup>134</sup>

Pernyataan kepala madrasah didukung oleh wakil kepala madrasah:

Semua yang berprestasi Insya Allah akan mendapatkan *reward* baik dalam bentuk materi maupun nonmateri, seperti dengan pujian, ucapan terima kasih juga tentunya ada insentif untuk mereka. Seperti bila guru bekerja dengan baik, guru membawa siswa ke perlombaan-perlombaan dan berprestasi itu tentunya ada *reward* yang diberikan. Begitu juga sebaliknya bila ada guru yang kurang disiplin atau tidak mentaati peraturan, biasanya kami akan menegur mereka dan memberikan sanksi tetapi biasanya dalam memberikan hukuman atau sanksi kami selalu mendiskusikan dulu kepada guru dan komite madrasah kami memberikan pilihan kepada guru mau mengikuti peraturan madrasah atau keluar, jadi kami kekeluargaan dan demokratis. Tetapi Alhamdulillah guru-guru disini semua baik walaupun dari segi gaji sedikit tetapi loyalitas dan kompetensinya sangat tinggi.<sup>135</sup>

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa tidak terdapat kendala-kendala yang berarti dalam kegiatan belajar mengajar, kepala madrasah juga sangat memperhatikan kesejahteraan guru, kebutuhan siswa, dan dengan cara kekeluargaan. Penghargaan dan hukuman yang berupa teguran yang diberikan oleh kepala madrasah, membuat guru maupun warga yang lain merasa dihargai sehingga timbul rasa percaya diri dan hormat kepada kepala madrasah.

## **B. Efektivitas peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran**

Kepala madrasah yang efektif, memandang belajar sebagai alasan utama bagi keberadaan siswa di sekolah. Sebagai pimpinan sekolah, sangat penting untuk mengetahui, memahami dan dapat menerapkan prinsip-prinsip pengajaran dan belajar, sehingga dapat

---

Pacitan

<sup>134</sup> Wawancara dengan Aminuddin Kamad MIN Tulakan, e9 Juli 2009 di Pacitan

<sup>135</sup> Wawancara dengan Sri Wahyuni Wakamad MIN Tulakan, 18 Februari 2010 di Pacitan

memberikan evaluasi yang bermakna tentang unjuk kerja guru. Waktu belajar dipelihara jangan sampai terganggu, kepala madrasah itu sendiri menjadi teladan kepeloporan akademik, karena penampilan dan kreativitasnya, bukan saja bagi guru, tetapi juga bagi siswa dan staf lainnya.<sup>136</sup> Efektivitas peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran dapat dilihat dari sudut pandang kemampuan berperan dalam manajemen pembelajaran dan dari prestasi dan peningkatan kualitas pembelajaran.

### 1. Kemampuan berperan dalam manajemen pembelajaran

Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala madrasah/sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah/ sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa: " Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah/madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah/madrasah seperti disiplin madrasah/sekolah, iklim budaya madrasah/sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik ". Dalam pada itu, kepala madrasah/sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitandengan proses pembelajaran di madrasah/sekolah.<sup>137</sup>

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan maka kepala madrasah dituntut untuk memahami dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen khususnya manajemen pembelajaran, seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang didalam pembelajaran biasa disebut dengan evaluasi. Kepala

---

<sup>136</sup> Moedjiarto, " *Sekolah unggul, metodologi untuk meningkatkan mutu pendidikan*", (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002) hal.83

<sup>137</sup> Eco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hal.24

madrasah sebagai manajer harus memiliki kemampuan (keahlian) dalam hal manajemen Madrasah termasuk manajemen pembelajaran yang diterapkan di madrasah yang beliau pimpin Sabda rasulullah saw menjelaskan,

إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

*Artinya :*

*Jika sesuatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan profesinya maka tunggulah kehancurannya. Alhadits<sup>138</sup>*

#### **a. Peran kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran.**

Sangat penting bagi kepala madrasah untuk melibatkan guru dalam melakukan perencanaan pembelajaran dan menentukan hasil berupa rencana tahunan madrasah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam program tahunan madrasah yang biasanya dibagi dalam dua semester.<sup>139</sup>

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan perencanaan dalam manajemen pembelajaran seperti Analisis Materi Pelajaran (AMP), penyusunan kalender pendidikan, penyusunan Program Tahunan (prota) dengan memperhatikan kalender pendidikan dan hasil analisis materi pelajaran, penyusunan program semester berdasarkan program tahunan yang telah disusun, penyusunan Program Satuan Pembelajaran (PSP), penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), penyusunan rencana bimbingan dan penyuluhan.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Suparno " Peran kepala sekolah dalam perspektif pengembangan manajemen berbasis sekolah" Tesis, 2005 hal.125

<sup>139</sup> Daryanto,H.M, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta,2001), hal.82

<sup>140</sup> Ibrahim Bafadall, *Manajemen peningkatan mutu sekolah dasar*, (Jakarta Bumi Aksara, 2003) hal.59

Dalam perencanaan pembelajaran ini kepala MIN Tulakan mempunyai peran yang sangat besar dimana sebagai pemimpin kepala sekolah dituntut untuk membuat perencanaan yang efektif, adapun dalam perencanaan pembelajaran ini kepala madrasah melibatkan guru dan staf. Kepala sekolah MI Negeri Tulakan melakukan kegiatan-kegiatan pelaksanaan perencanaan pembelajaran seperti; penyusunan materi pembelajaran, penyusunan kalender pendidikan, penyusunan program tahunan, penyusunan Program Satuan Pembelajaran (PSP), Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), penyusunan rencana bimbingan dan penyuluh. Dimana kepala madrasah memberikan kebebasan kepada guru untuk menyusunnya, memberikan masukan-masukan, memberikan kepercayaan, Kepala madrasah sangat terbuka, komunikatif dimana beliau selalu menanyakan/menawarkan terlebih dahulu segala sesuatunya kepada guru, aspiratif dimana kepala madrasah menerima masukan-masukan atau pendapat-pendapat dari guru. Dengan memberikan atau menyediakan format perangkat guru kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator, memberikan masukan atau bimbingan untuk guru dalam menyusun atau mengisi perangkat guru (sebagai motivator), memeriksa atau memberikan penilaian terhadap kinerja guru (sebagai supervisor), sebagai pemimpin kepala madrasah berhak untuk mengambil keputusan dan sebagai mediator dalam menyampaikan hasil musyawarah dan mufakat kepada komite madrasah. Dilihat dari penjelasan-penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa peran Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan efektif dimana dengan melibatkan masyarakat madrasah khususnya guru, dengan keputusan yang berdasarkan musyawarah dan mufakat dalam penyusunan perencanaan yang sesuai dengan visi, misi madrasah maka akan didapat perencanaan yang efektif untuk kelancaran pelaksanaan program-program yang akan datang.

#### **b. Peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran**

### **b. Peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran**

Kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran perlu terlibat dalam pembagian tugas mengajar dan tugas lain, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan jadwal kegiatan perbaikan, penyusunan jadwal kegiatan pengayaan, penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan jadwal kegiatan bimbingan dan penyuluhan. Kepala sekolah MI Negeri Tulakan melakukan pembagian tugas mengajar dengan menawarkan terlebih dahulu kepada guru, memberikan kebebasan kepada guru untuk memilih mata pelajaran apa yang mereka inginkan. Dalam penyusunan jadwal pelajaran, jadwal kegiatan perbaikan, penyusunan jadwal kegiatan pengayaan, ekstrakurikuler semua didiskusikan secara musyawarah mufakat dalam suasana kekeluargaan, kepala madrasah juga memberikan saran, masukan dan kebebasan kepada guru untuk menentukan jadwal mereka sehingga diharapkan dapat menimbulkan rasa kepemilikan dan loyalitas kepada guru. Dengan hasil musyawarah dan mufakat maka tercipta efektifitas dan kelancaran dalam pelaksanaan pembelajaran.

### **c. Peran kepala madrasah dalam pengerahan pembelajaran**

Dalam pengerahan pembelajaran kepala madrasah dituntut untuk dapat berperan dalam kegiatan-kegiatan seperti: pengaturan pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan, supervisi pelaksanaan pembelajaran, dan supervisi pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan.<sup>141</sup> Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan juga terlibat dalam pengaturan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru dimana beliau membentuk beberapa tim kerja beranggotakan guru yang terbagi dalam beberapa tim diantaranya; tim publikasi,

---

<sup>141</sup> Ibrahim Bafadall, *Manajemen peningkatan mutu sekolah dasar*, (Jakarta Bumi Aksara, 2003) hal.59-60

tim pendaftaran, tim penerimaan, kepala madrasah bukan hanya bertindak sebagai pengawas tetapi terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan ini. Kepala madrasah memberikan kebebasan, wewenang kepada guru dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah juga menanamkan sifat gotong royong dan kekeluargaan dalam bahu membahu melaksanakan tugas sebagai contoh dimana para guru tidak segan-segan untuk membantu rekannya. Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran kepala MI Negeri Tulakan menciptakan suasana pembelajaran yang positif/ kondusif dimana kepala madrasah sebagai fasilitator menyediakan perlengkapan pendukung belajar, sejak berdirinya sekolah kepala madrasah telah menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang pembelajaran aktif, kreatif efektif dan menyenangkan dimana hal ini dikarenakan kepala madrasah yang komunikatif/dialogis, mengerti akan kebutuhan siswa serta memperhatikan kesejahteraan guru sehingga siswa dan guru merasa terayomi, aman, nyaman dalam melakukan kegiatan belajar mengajar yang mana dapat tercipta keaktifan, meningkatkan kreativitas dan suasana menyenangkan karena siswa dan guru merasa dihargai.

Penerapan formasi kelas di MI Negeri Tulakan, yaitu dengan adanya kelas besar (satu kelas terdiri dari kurang lebih 32 siswa dan kelas kecil (satu kelas terdiri dari kurang lebih 27 siswa) Dengan menerapkan formasi dalam satu kelas ada tiga baris, misalnya untuk baris pertama untuk siswa yang bisa dilepas, baris kedua untuk anak yang perlu perhatian dan baris ketiga itu anak yang perlu bantuan pikir menciptakan pembelajaran yang efektif dimana hal ini merupakan salah satu contoh dari kegiatan belajar mengajar yang sesuai dengan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) yang berdampak kepada meningkatnya mutu proses belajar mengajar dan meningkatnya prestasi, mutu siswa. Penerapan formasi kelas dapat berpengaruh pada prestasi/hasil siswa yang dicapai (*class formation application*

*influences to student achievement*).<sup>142</sup>

Dalam pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan dimana kepala madrasah menerapkan atau mengamanatkan kepada guru bahwa sebagai pendidik tidak hanya bertugas sebagai pengajar tetapi juga sebagai pembimbing, bimbingan sendiri dilakukan tiap hari, untuk penyuluhan kepala sekolah memberikannya pada saat-saat tertentu misalnya pada waktu sholat Jum'at dan upacara bendera. Adapun penyuluhan ini berupa pengumuman atau sosialisasi hal-hal baru yang penting untuk diketahui oleh siswa atau guru dan untuk kasus-kasus yang terjadi disekitar lingkungan madrasah.

#### **d. Peran Kepala madrasah dalam pengawasan/evaluasi pembelajaran**

Untuk pengawasan pelaksanaan pembelajaran kepala madrasah melakukannya untuk guru baru dimana beliau menemani di minggu-minggu pertama untuk memberikan dukungan, motivasi, kepada guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat membantu guru-guru baru untuk lebih percaya diri, untuk lebih berusaha meningkatkan kompetensi, kinerja. Kepala madrasah berkeliling kelas demi kelas untuk melihat proses kegiatan belajar mengajar ataupun dalam evaluasi pembelajaran kepala madrasah ibtdaiyah negeri Tulakan menyerahkan sepenuhnya wewenang tersebut kepada guru, Kepala madrasah hanya terlibat dalam kasus-kasus tertentu yang memang diminta oleh guru dan merupakan masalah yang perlu melibatkan banyak pihak, terutama siswa dan orang tua siswa untuk membantu memberikan keputusan, dalam kasus ini pun kepala sekolah tidak bertindak otoriter tetapi melibatkan orang tua wali murid dan guru dan, keputusan yang diambil merupakan hasil dari kesepakatan bersama sehingga tidak terjadi kesalah pahaman ataupun hal-hal yang dapat merugikan salah satu pihak.

Dalam menjalankan perannya sebagai supervisor/pengawas kepala Madrasah

---

<sup>142</sup>Burners, R.B., & Mason, D.A, *Class Composition and Student achievement in elementary schools*, (American Educational Research journal, 2000 ,no 30) hal.207-233

Ibtidaiyah Negeri Tulakan menerapkan asas kekeluargaan, pertemanan dan menerapkan/melakukan komunikasi segala arah, yaitu komunikasi keatas, kebawah dan kesamping. Dimana dalam setiap pengambilan keputusan kepala madrasah selalu melibatkan guru, melibatkan siswa serta orang tua wali murid dalam kasus-kasus tertentu. Sehingga menimbulkan rasa dihargai, dihormati, memiliki pada setiap masyarakat madrasah dan hal ini berdampak kepada meningkatnya motivasi siswa dalam belajar, meningkatkan kompetensi, kinerja dan loyalitas guru serta meningkatkan kepercayaan orang tua wali murid dalam menyekolahkan anaknya di MI Negeri Tulakan. Dengan cara berkeliling dari satu kelas ke kelas lainnya dalam melakukan pengawasan, kepala madrasah dapat mengetahui bagaimana keadaan, situasi madrasah terutama kegiatan belajar mengajar, kegiatan ini berdampak kepada terciptanya situasi madrasah yang positif/konduif.

## **2. Prestasi dan peningkatan kualitas pembelajaran**

Menurut Matluck, kepemimpinan oleh kepala sekolah/madrasah ditandai oleh perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran. Penekanannya adalah bagaimana kepala madrasah/sekolah melakukan kegiatannya, agar para guru bisa melaksanakan pengajarannya dengan kualitas yang tinggi. Hal ini juga dikomentari oleh Brookover, dengan menyatakan, bahwa kepala sekolah/madrasah berperan aktif sebagai pemimpin pengajaran yang berupaya meningkatkan pengajaran secara efektif, dan meningkatkan prestasi akademik siswanya menjadi tinggi. Russel, mendeskripsikan tingkah laku spesifik kepala madrasah/sekolah yang efektif sebagai berikut; (1) melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, dengan mendorong guru untuk berpartisipasi dan menggunakan pengetahuan yang telah dipelajarinya,(2) memperbaiki unjuk kerja pengajaran yang kurang baik,(3) melakukan kepemimpinan pengajaran langsung dalam interaksi dengan masing-masing guru,(4) meyakinkan, bahwa unjuk kerja guru di kelas dievaluasi, dan (5) menjadi model tokoh yang

efektif.<sup>143</sup>

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan sangat memperhatikan kesejahteraan guru, siswa dan aktif dalam pengembangan staf, salah satu contoh dimana kepala madrasah mengadakan atau mengikutsertakan guru dalam pelatihan ataupun *workshop* seperti pelatihan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), hal ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru. Kepala madrasah dalam setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan guru, memberikan dukungan, motivasi kepada guru untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan ikhlas, hal ini mendorong guru untuk berpartisipasi dan menggunakan pengetahuan yang telah dipelajarinya.

Kepala madrasah selalu melakukan evaluasi terhadap proses maupun hasil pembelajaran. Dalam melakukan evaluasi ini kepala madrasah melibatkan guru, dimana disetiap kesempatan selalu dibahas mengenai pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, setelah didiskusikan, dicari hambatan-hambatan atau kelemahan-kelemahan dan keunggulan-keunggulan, maka setelah itu dicari pemecahannya. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja guru, selain melakukan evaluasi kepala madrasah juga menyediakan alat-alat penunjang kegiatan belajar mengajar dan memberikan penghargaan untuk staf yang berprestasi dan hukuman untuk staf yang lalai. Salah satu contoh kepala MI Negeri Tulakan melakukan kepemimpinan pengajaran langsung dalam interaksi dengan masing-masing guru adalah dengan membentuk tim kerja dan terlibat langsung pada saat kegiatan penerimaan siswa baru, terbuka, menerima saran atau masukan dari guru, menekankan asas gotong-royong dan kekeluargaan, tidak membedakan guru, membimbing dan

---

<sup>143</sup> Moedjiarto, *Sekolah unggul, metodologi untuk meningkatkan mutu pendidikan*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 202) hal.81-82.

mengayomi, serta memotivasi guru untuk loyal dan giat dalam melaksanakan tugasnya. Memberikan teguran melalui gojekan pada penyusunan atau pembuatan perangkat guru merupakan langkah kepala madrasah dalam meyakinkan bahwa unjuk kerja guru dievaluasi dan dengan melakukan pengawasan pada guru baru di minggu-minggu awal serta berkeliling dari satu kelas ke kelas lain meyakinkan guru bahwa kinerja mereka akan dievaluasi oleh kepala madrasah

Kepala madrasah dengan kharisma, perlakuan dan keperdulianya terhadap kemajuan siswa dan kesejahteraan guru menciptakan perasaan aman, nyaman, terayomi, terlindungi, dihargai dan rasa kepemilikan pada diri guru dalam melaksanakan tugas, meningkatkan kompetensi dan kinerjanya dan menimbulkan semangat, motivasi, keaktifan siswa dalam belajar. Hal ini menjadikan kepala madrasah disayangi, dihormati, dan dipercaya oleh masyarakat madrasah sehingga mereka dengan ikhlas dan loyalitas akan melaksanakan setiap program sesuai dengan tujuan sekolah. Kepala madrasah yang efektif memfokuskan tindakantindakannya pada penetapan tujuan madrasah, memberikan sumber-sumber yang diperlukan untuk terjadinya proses belajar. Tindakan-tindakannya juga untuk mensupervisi dan mengevaluasi guru, mengkoordinasi program-program pengembangan staf, dan menciptakan hubungan kesejawatan dengan dan antar guru. Ki Hajar Dewantara, sebagai tokoh pendidikan nasional, menganjurkan tiga fungsi kepemimpinan pendidikan, sebagai berikut: 1) Ing Ngarso sung tulodo, berarti seorang pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah, bila berada didepan diharapkan dapat memberikan keteladanan, sebagai panutan yang selalu diikuti oleh bawahannya; 2) Ing madyo mangun karso, berarti ditengah-tengah seorang pemimpin menyusun karsa, atau kekuatan untuk berkarya bersama bawahan. Keberadaan pemimpin di tengah-tengah bawahannya, agar karyanya benar-benar bisa maksimal; 3) Tut wuri handayani, berarti bahwa seorang pemimpin dari belakang selalu memberikan dorongan,

motivasi agar bawahannya maju terus tanpa kenal berhenti. Agar anak buah juga didorong untuk melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab. Kepala madrasah juga melakukan komunikasi secara terbuka dan jujur terhadap guru, tenaga administrasi, maupun siswa, selalu mengharapkan para guru selalu memenuhi norma-norma pengajaran yang tinggi. Kepala madrasah memiliki pemahaman yang jelas tentang misi sekolah, dan mampu menyatakannya secara langsung.<sup>144</sup>

Kepala madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan menerapkan *Ing ngarso sung tulodo* adalah dengan memberikan contoh yang baik kepada masyarakat madrasah, dimana dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi kepala madrasah tidak segan-segan untuk menggantikan guru dalam mengajar di kelas, setiap waktu memberikan bimbingan dan perhatiannya kepada siswa dan guru, sabar dalam menghadapi segala sesuatu. Contoh kepala madrasah dalam menerapkan *Ing madyo mangun karso* adalah dengan memperhatikan dan peduli akan kesejahteraan guru, memberikan penghargaan, melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan dan contoh dari kepala madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan dalam menerapkan *Tut wuri handayani* adalah dengan memberikan semangat, meningkatkan kepercayaan diri pada guru dan siswa, memberikan masukan-masukan yang membangun, mengadakan, pembinaan, pelatihan ataupun *workshop* untuk para guru sehingga guru termotivasi dalam meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Dilihat dari peran kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan yang telah dijabarkan diatas maka dapat dikatakan bahwa peran kepala madrasah berpengaruh pada prestasi siswa dimana siswa merasa dihargai, disayangi, dihormati dengan bimbingan dan perhatian yang diberikan oleh kepala madrasah begitu pula dengan prestasi guru dimana mereka dibimbing, dipercaya, mempunyai kebebasan berpendapat, dilibatkan langsung dalam setiap kegiatan, di perhatikan kesejahteraannya menciptakan pembelajaran yang kondusif dan

---

<sup>144</sup> Moedjiarto, *Sekolah unggul, metodologi untuk meningkatkan mutu pendidikan*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 202) hal.83-84

pembelajaran yang aktif kreatif dan menyenangkan yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu siswa. Hal ini bisa dilihat dari prestasi MI Negeri Tulakan yang mengalami kemajuan pesat dan telah menjadi salah satu madrasah unggulan di kecamatan Tulakan bahkan di Kabupaten Pacitan saat ini.

### **C. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran**

Efektivitas peran kepala madrasah pada prinsipnya dapat dilihat dari sudut pandang yang berbeda, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di MI Negeri Tulakan adalah.

#### **1. Faktor pendekatan kepemimpinan**

Kepala madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan diangkat oleh Kantor Departemen Agama karena kredibilitas, beliau yang memang mempunyai pengalaman dan kompetensi untuk memimpin dan mengelola madrasah, untuk itu Depag percaya bahwa kepala madrasah dengan segenap dedikasi, kerja keras dan kejujurannya dapat mengelola madrasah dengan baik sesuai dengan visi dan misi serta tujuan madrasah. Karena kepala madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan sangat aspiratif, komunikatif, mengayomi dan kharismatik maka kepemimpinan kepala madrasah cenderung pada kepemimpinan transformasional dimana kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformational tidak hanya didasarkan pada kharisma, tetapi juga berusaha memberdayakan staf dan fungsi kepemimpinan. Salah satu contoh dimana kepala madrasah ibtidaiyah negeri Tulakan memberikan pelatihan kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya yaitu melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan diluar sekolah maupun yang diselenggarakan di sekolah seperti tentang Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK),

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dan lain-lain. Kepemimpinan transformasional terlihat pada pemimpin yang merangsang rekan dan pengikutnya agar melihat kerja secara lebih perspektif, membangun rasa memiliki terhadap misi atau visi dalam tim dan organisasi, mengembangkan rekan dan pengikut kedalam tingkat yang lebih tinggi dalam hal kemampuan dan potensi, memotivasi rekan dan pengikut agar mewujudkan ketertarikan mereka pada organisasi. Empat hal yang berkaitan dengan pemimpin transformational adalah; pengaruh idealis, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu.

## 2. Faktor kemampuan / Skill

Menurut sergiovani seorang kepala sekolah /madrasah perlu memiliki tiga macam ketrampilan, yaitu : a) keterampilan teknik, yaitu keterampilan teknik dibidang pengajaran, telah dimiliki oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah mantan guru senior; b) keterampilan berkomunikasi (berkomunikasi keatas, kesamping, dan kebawah, yaitu dengan guru dan karyawan, siswa, serta orangtua. Bentuk komunikasi tersebut bukan saja dua arah, tetapi mulli arah. Dengan demikian, terdapat jalur-jalur komunikasi yang aktif secara timbal balik; dan c) keterampilan konseptual, yaitu keterampilan penalaran, pengambilan keputusan, serta keterampilan manajerial.<sup>145</sup>

Dari segi kemampuan kepala seko'ah MI Negeri Tulakan tidak diragukan lagi, karena dedikasi, pengalaman dan kompetensinyalah pihak Depag dan komite mempercayai beliau untuk mengelola MI Negeri Tulakan. Peran kepala madrasah sebagai guru senior terlihat dari keterlibatan beliau mengajar sejak Madrasah ini masih betstus MI swasta hingga saat ini beliau tidak segan untuk menggantikan rekan guru yang berhalangan untuk mengajar.

---

<sup>145</sup> Moedjiarto, *Sekolah unggul, metodologi untuk meningkatkan mutu pendidikan*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 202) hal. 85.

Kepala madrasah menerapkan komunikasi multi arah hal ini bisa dilihat dari bagaimana kepala madrasah selalu bertanya, mendiskusikan dan melibatkan guru, staf maupun orang tua wali murid terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan sehingga mereka merasa dihargai, siswa maupun alumni merasa sangat mencintai dan dekat dengan kepala madrasah dan hingga saat ini jalinan silaturahmi antara alumni dan madrasah terutama kepala madrasah masih terjalin dengan baik termasuk kepada mantan dan alumni guru-guru yang dahulu pernah mengajar di madrasah ini. Dari menerapkan Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) dari sejak berubah statusnya madrasah ini menjadi MI Negeri Tulakan menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah dalam pembelajaran tidak diragukan lagi.

### 3. Faktor dukungan

Untuk menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah maka dibutuhkan dukungan dari berbagai pihak, seperti dukungan legal informal administratif yaitu dukungan dari Departemen Agama berupa surat-surat pengangkatan dan dukungan legal informal administratif yang di berikan oleh bawahan serta dukungan dari komite madrasah karena tanpa adanya dukungan dari bawahan maupun komite madrasah maka kepala madrasah tidak akan dapat bertugas dengan baik. Bersikap sebagai teman terhadap bawahan dapat mempererat hubungan dan meningkatkan kepercayaan, dukungan bawahan terhadap pimpinannya.<sup>146</sup>

Kepala MI Negeri Tulakan mendapat kepercayaan/dukungan penuh dari pihak Pemerintah dalam hal in departemen Agama untuk mengelola, memimpin MIN Tulakan maupun dukungan dari pengikut/bawahan (guru, staf) serta orang tua wali murid. Hal ini bisa dilihat

---

<sup>146</sup> Perreault, *Rethinking Leadership: Leardeship as Friendship*, (diambil 30 juni 2009 dari [http://www.advancingwomen.com/awl/social\\_justice/Perreault.html](http://www.advancingwomen.com/awl/social_justice/Perreault.html) 2005

dari lamanya masa bakti beliau yang sampai saat ini memasuki tahun ke 11, dan semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MI Negeri Tulakan.

#### **D. Dampak peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran**

Dengan penjelasan secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut dampak dari peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di Madrasah Ibtidiyah Negeri Tulakan.

##### **1. Dampak peran kepala madrasah dalam pembuatan perencanaan pembelajaran**

Perencanaan merupakan langkah awal yang penting dalam melakukan setiap kegiatan atau program. Begitu pula dengan program pembelajaran, perencanaan pembelajaran sendiri meliputi; analisis materi pelajaran, penyusunan kalender pendidikan, penyusunan program tahunan, penyusun perangkat guru, penyusunan rencana bimbingan dan penyuluhan. Merupakan tugas guru dalam membuat perencanaan pembelajaran tetapi dalam penyusunan perencanaan pembelajaran ini tidak lepas dari peran kepala madrasah, karena kelancaran pelaksanaan program kegiatan belajar mengajar tergantung dari bagaimana perencanaan pembelajaran tersebut disusun.

Karena pembelajaran merupakan inti kegiatan dari proses pendidikan, maka kegiatan belajar mengajar bukan hanya tugas guru semata tetapi merupakan tanggung jawab semua masyarakat sekolah. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan dalam pembuatan perencanaan pembelajaran ini berperan sebagai fasilitator dengan menyediakan format dalam penyusunan program satuan pengajaran, penyusunan rencana pembelajaran, memberikan kepercayaan dan wewenang kepada guru untuk menganalisa materi pelajaran, melibatkan warga madrasah yaitu staf administrasi dan guru dalam penyusunan program tahunan maupun program semester, kepala madrasah sangat terbuka

dan menanamkan rasa kekeluargaan, memberikan kebebasan berpendapat, demokratis membuat guru dan karyawan merasa dihargai, tidak ada yang merasa terabaikan, loyalitas dan dedikasi mereka sangat tinggi, semua berorientasi kepada kemajuan siswa itu. Kepala madrasah memberikan motivasi dengan menanamkan rasa ukhuwah islamiyah, keikhlasan dan tanggung jawab sebagai umat manusia khususnya umat islam.

Reran kepala madrasah yang selalu berusaha untuk melibatkan guru dan bersedia memberikan saran, masukan maupun dukungan kepada guru dalam penganalisaan materi ini dapat berpengaruh pada meningkatnya rasa kepercayaan diri, rasa dihargai dan menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja para guru. Sehingga tercipta perencanaan pembelajaran yang efektif.

## **2. Dampak peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran**

Dampak dari peran kepala madrasah dalam pengorganisasian, dimana kepala madrasah dalam melaksanakan/memberikan pembagian tugas selalu mencoba untuk menawarkan terlebih dahulu kepada guru mengenai dikelas apa dan mata pelajaran apa yang mereka ingin ampu, begitu pula dengan penyusunan jadwal-jadwal yang mendukung kegiatan belajar mengajar dimana kepala madrasah berperan sebagai fasilitator dalam menyelenggarakan rapat dan pertemuan-pertemuan. Kepala madrasah melibatkan guru dan staf, memberikan kebebasan dalam berpendapat dan memberikan ide-ide atau inovasi-inovasi untuk kemajuan kegiatan belajar mengajar serta memberikan bimbingan dan motivasi kepada guru. Dengan melibatkan dan memberikan kebebasan berpendapat, berkreasi dan memahami kompetensi serta kebutuhan guru dimana kepala madrasah memberikan kebebasan para guru untuk menyusun jadwal kegiatan-kegiatan/program-program yang berhubungan dengan kelancaran kegiatan belajar mengajar, memotivasi dan memberikan masukan-masukan yang membangun sehingga guru merasa

dihargai dan diperhatikan.

Dengan demikian guru akan merasa bertanggung jawab atas semua program-program sekolah terutama program kegiatan belajar mengajar, program peningkatan mutu lainnya, menimbulkan dan meningkatkan kesadaran, perasaan dihargai, rasa kepemilikan. Loyalitas/kesetiaan dan tanggung jawab dalam diri guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya dengan rasa ikhlas sehingga tidak ada alasan guru untuk meninggalkan atau lalai atas tugasnya tanpa alasan yang jelas. Hal ini berdampak kepada meningkatnya mutu kegiatan belajar mengajar sehingga tercapai efektivitas kegiatan belajar mengajar.

### **3. Dampak peran kepala madrasah dalam penerahan pembelajaran**

Dalam penerahan pembelajaran dimulai dari keterlibatan langsung kepala madrasah dalam pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru dan membentuk kerja tim yang beranggotakan guru-guru dan staf administrasi dimana kepala madrasah menanamkan rasa kekeluargaan dan gotong royong serta bahu membahu untuk kepentingan bersama. Adanya kerja tim diharapkan akan tercipta efektivitas dan efisiensi sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Dengan memberikan fasilitas atau menyediakan perangkat kegiatan belajar mengajar, bersedia menggantikan guru yang berhalangan untuk mengajar di kelas, memberikan bimbingan dan motivasi kepada guru baru, memberikan kepercayaan dan wewenang penuh proses kegiatan belajar mengajar kepada guru menjadikan proses kegiatan belajar mengajar yang kondusif yaitu dimana terciptanya rasa nyaman dan bebas baik kepada guru dalam mengajar maupun kepada siswa dalam belajar dan dengan penerapan PAKEM atau Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenangkan sejak awal bapak kepala madrasah ini memimpin berdampak kepada baiknya mutu lulusan. Penerapan sistem

formasi kelas, berdampak kepada efektivitas proses belajar mengajar yang berorientasi kepada *student center*, dimana memprioritaskan kebutuhan siswa, memperhatikan kemampuan siswa dari segi afektif, kognitif dan motorik. Dalam kegiatan penyuluhan dan bimbingan kepada siswa kepala madrasah bertindak tidak hanya sebagai pemimpin, tetapi menempatkan dirinya sebagai, teman, orang tua, bahkan eyang yang siap mengayomi dan membantu semua warga madrasah. Untuk siswa kepala madrasah memberikan perhatian yang sangat tulus beliau memberikan rasa aman, damai dan siswa merasa disayangi dan dihargai sebagai manusia yang utuh sehingga menimbulkan rasa kenyamanan dan ketentraman dalam belajar sehingga dapat meningkatkan prestasi dan memotivasi siswa dalam mengembangkan potensi dirinya.

Kepala madrasah memberikan kebebasan dalam mengembangkan diri staf dan guru dengan cara mengikutsertakan atau mengadakan pelatihan-pelatihan kepada guru dan staf hal ini untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru sehingga guru dapat dengan baik melaksanakan tugasnya di dalam kelas dan dapat memainkan perannya dengan baik yaitu sebagai manajer kelas, guru diharapkan dapat lebih memahami siswa dan menguasai materi sehingga tercipta Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM).

#### **4. Dampak peran kepala madrasah dalam evaluasi pembelajaran**

Evaluasi pembelajaran terdiri dari evaluasi/penilaian sumatif, formatif, *placement* atau penempatan peserta didik pada situasi belajar mengajar yang sesuai dengan program pembelajaran/tingkat kemampuan peserta didik, sudah menjadi tugas guru dalam memberikan penilaian atau melakukan evaluasi dan dengan perannya sebagai pemimpin pengajaran di madrasah kepala madrasah dapat membantu guru dalam memberikan penilaian/evaluasi yang didapat dari hasil supervisi. Dengan melakukan supervisi/pengawasan

setiap harinya yaitu dengan cara berkeliling dari satu kelas ke kelas lainnya, kepala madrasah dapat mengetahui dengan baik semua kegiatan yang terjadi di madrasah terutama kegiatan atau proses belajar mengajar, kepala madrasah dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan dan kelebihan dari proses kegiatan belajar mengajar. Supervisi yang dilakukan kepala madrasah dirasa sangat bermanfaat oleh guru dan siswa dimana guru dapat berdiskusi dan meminta pendapat kepala madrasah tentang metode atau cara mengajar, cara mengatasi siswa dan cara mengelola kelas dengan baik.

Dengan supervisi ini kepala madrasah juga membantu guru dalam memberikan bimbingan dan penyuluhan terhadap siswa terutama dalam menyelesaikan masalah-masalah siswa yang sekiranya tidak dapat ditangani oleh guru atau menuntut peran dari kepala sekolah, meskipun guru mempunyai hak penuh dalam melakukan evaluasi dan memberikan penilaian pembelajaran terhadap siswa tetapi peran kepala sekolah dibutuhkan dalam menghadapi kasus-kasus tertentu, dan dalam melakukan evaluasi inipun kepala madrasah selalu melibatkan guru dan orang tua wali murid. Dapat dikatakan dengan peran kepala madrasah dalam evaluasi ini tidak hanya berdampak pada kelancaran proses/hasil evaluasi, tetapi juga berdampak kepada kelancaran dari proses kegiatan pembelajaran atau efektivitas pembelajaran. Dari penjelasan-penjelasan diatas dapat diketahui bahwa dampak-dampak dari peran kepala MI Negeri Tulakan yang didukung oleh gaya kepemimpinan, kemampuan (*skill*), dan dukungan dalam manajemen pembelajaran.

#### **a. Meningkatnya prestasi siswa.**

Dengan peran kepala madrasah yang memberikan kepercayaan, bimbingan dan keteladanan kepada siswa, kepala madrasah dapat dikatakan telah menciptakan iklim pembelajaran yang positif/konduktif dimana iklim ini membuat siswa merasa nyaman,

aman, senang dalam belajar dan siswa merasa dihargai, dimengerti, dihormati dan dipahami oleh kepala sekolah dan guru sehingga terciptanya Pembelajaran yang Aktif Kreatif dan Menyenangkan (PAKEM) mampu memotivasi siswa untuk belajar dengan giat dan berprestasi.

Kondisi kegiatan belajar mengajar yang kondusif dimana menimbulkan perasaan nyaman, bebas dalam bekerja bagi guru dan siswa dalam belajar, dengan memberikan pelayanan yang memprioritaskan kebutuhan dan kemajuan siswa serta ketersediaan sarana dan prasarana yang menunjang proses pembelajaran berdampak pada peningkatan mutu dan prestasi siswa. Hal ini ditunjukkan dengan prestasi yang didapat oleh siswa-siswi MIN Tulakan dari tahun ketahun lulusannya selalu ada yang mendapat peringkat tiga besar hingga saat ini, dengan tingkat dan mutu *output* (kelulusan) dan *outcomes* ( siswa yang melanjutkan ke jenjang berikutnya) juga terus meningkat dari segi kualitas maupun kuantitas menimbulkan tingkat kepercayaan dari isyarakat yang terus meningkat. Hal ini bisa dilihat dari jumlah siswa yang saat ini siswa mencapai 183 orang nilai hasil/prestasi siswa yang sangat baik, yaitu prestasi akademik maupun non-akademik yang ditunjukkan oleh tingkeh laku siswa.

Tabel 6 Nilai rata-rata Ujian Akhir siswa tahun ajaran 2008/2009<sup>147</sup>

Al-Quran	Akidah	Fiqih	SKI	PPKn	B.Indo	B. Arab	MTK	IPA	IPS	B.Inggr
8,30	7,75	8,00	6,55	8,27	7,73	6,75	8,32	8,13	7,72	7,07
8,30	7,75	8,00	6,60	8,30	7,75	6,80	8,30	8,20	7,75	7,75

**b. Meningkatnya kompetensi dan kinerja guru**

Dengan gaya kepemimpinan yang transformasional-instruksionalnya dimana kepala

<sup>147</sup> MIN Tulakan”Data UM/UAMBN” Tahun 200/2009, halaman. 90

madrasah memperhatikan kebutuhan warga madrasah, melibatkan guru, staff dan dalam setiap pelaksanaan maupun pembuatan program, memberikan kebebasan dalam berpendapat dan mengeluarkan ide-ide baru atau inovasi serta kreasi, memberikan bimbingan atau pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru, memberikan penghargaan-penghargaan sesuai prestasi yang dicapai oleh guru dan hukuman berupa teguran kepada guru.

Pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dan staf meningkatkan kompetensi guru, sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dan berusaha untuk menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif. Dengan adanya pelatihan, pengembangan menciptakan perasaan untuk selalu melakukan inovasi-inovasi dan motivasi untuk menerapkannya didalam kelas.

Penerapan asas kekeluargaan atau ukhuwah islamiyah, gotong royong, kerjasama, telah berhasil memotivasi dan menimbulkan rasa kepemilikan, perasaan loyalitas yang timbul dalam diri guru maupun staf yang berdampak kepada meningkatnya kinerja dan motivasi untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk sekolah. serta rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melakukan tugasnya karena guru merasa memiliki madrasah dan bertanggung jawab akan kelangsungan madrasah. Hal ini bisa dilihat dari loyalitas guru dan staf, saat ini jumlah guru dan staff di MI Negeri Tulakan berjumlah 32 orang dan kompetensi guru bisa dilihat dari proses kegiatan belajar mengajar yang efektif sehingga dapat mencetak generasi Rabbani yang Insyaallah menguasai Ilmu dan Pengetahuan (IPTEK) dan Iman dan Taqwa (IMTAQ) yang sesuai dengan tingkatannya dalam hal ini tingkatan Madrasah Ibtidaiyah.

### **c. Meningkatnya prestasi madrasah**

Dengan meningkatnya prestasi siswa dan meningkatnya kompetensi guru maka

secara langsung meningkatnya prestasi madrasah bisa dilihat dari tingkat *output* maupun *outcome* dimana secara kualitas dan kuantitas selalu mengalami peningkatan dan mampu bersaing dengan madrasah dan sekolah-sekolah lainnya. Bisa dilihat dari Nilai Evaluasi Murni (NEM), Ujian Akhir Sekolah (UAS) maupun kejuaran-kejuaran yang diikuti dan akreditasi dari dinas Pendidikan dan Departemen Agama Jawa Timur yaitu akreditasi A serta tahun 2010 tingkat kepercayaan yang terus meningkat dari masyarakat sehingga menjadikan MIN Tulakan terus tumbuh untuk menjadi yang lebih baik lagi. Firma Allah dalam Al-Qur'an surat Al-An'am ayat : 135

قُلْ يٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عٰمِلٌ فِىْ سَوَآفٍ تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ لَهُ  
عَنْقَبَةُ الدَّارِ اِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُوْنَ

*Artinya:* Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.<sup>148</sup>

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

<sup>148</sup> QS, Al-An'am (6) : 135.

## BAB IV

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### **A. Kesimpulan-kesimpulan**

Berdasarkan hasil interpretasi data yang dilakukan oleh peneliti, maka peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut.

##### **1. Peran kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran**

Kepala madrasah dalam merumuskan visi, misi dan tujuan, memfasilitasi, membimbing, mengawasi, menilai, memotivasi serta melibatkan langsung para guru dalam penyusunan perencanaan pembelajaran. Dapat diketahui bahwa peran kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan dalam perencanaan pembelajaran sudah efektif dimana kepala madrasah melibatkan guru dan bersama-sama menyusun perencanaan pembelajaran sehingga didapat musyawarah mufakat yang sesuai dengan tujuan bersama.

##### **2. Peran kepala madrasah dalam pengorganisasian pembelajaran.**

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan sangat komunikatif, memahami dan menghargai guru hal ini dapat dilihat cara kepala madrasah dalam pembagian tugas meminta pendapat atau menawarkan terlebih dahulu kepada guru dan memberikan kebebasan guru dalam memilih, menentukan mata pelajaran yang sesuai dengan kemampuan, pengalaman dan kompetensi masing-masing guru, menyusun dan menentukan jadwal program-program madrasah secara kekeluargaan sehingga didapat kata musyawarah dan mufakat. Dengan demikian guru merasa dihargai sehingga berdampak pada timbulnya rasa kepemilikan, tanggung jawab terhadap tugas dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja dan memberikan yang terbaik untuk kemajuan bersama terutama kemajuan siswa.

### **3. Peran kepala madrasah dalam pengerahan pembelajaran**

Kepala MI Negeri Tulakan sejak awal dikembangkan kurikulum KBK telah menerapkan sistem Pembelajaran Aktif Kreatif Menyenangkan (PAKEM) dan membentuk tim kerja dalam rangka mengerahkan dan menggerakkan semua warga madrasah, di setiap program yang akan dilaksanakan, dengan tim kerja yang berasaskan kegotong-royongan, kekeluargaan dan Ukhuwah Islamiyah yang kuat menjadikan pelaksanaan setiap program efektif dan efisien.

### **4. Peran kepala madrasah dalam pengawasan**

Dalam melakukan pengawasan, kepala MI Negeri Tulakan cukup baik hal ini terlebih dahulu melihat permasalahan yang ada dan selalu melibatkan para guru dan orang tua wali murid, dimana dan dalam meminta pendapat, berdiskusi, berdialog secara kekeluargaan sehingga dicapai hasil yang sesuai dengan musyawarah dan mufakat dimana semua pihak merasa puas/terwakili dan tidak ada pihak yang merasa terabaikan, dirugikan khususnya siswa.

Secara singkatnya dapat disimpulkan bahwa kepala MI Negeri Tulakan dengan gaya kepemimpinan, kemampuan, dan dukungan yang dimilikinya mampu menjalankan tugas dan perannya, khususnya dalam manajemen pembelajaran dengan efektif. Efektivitas peran kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran dipengaruhi oleh efektivitas perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengawasan/evaluasi pembelajaran yang berdampak kepada meningkatnya kualitas kegiatan belajar mengajar. Hal ini bisa dilihat dari prestasi siswa, kompetensi dan kinerja guru serta prestasi/kualitas madrasah (*output dan outcome*) yang telah dicapai sesuai dengan visi, misi dan tujuan bersama dan menjadikan MI Negeri Tulakan sebagai madrasah unggulan.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat disampaikan saran-saran yang perlu menjadi bahan masukan bagi madrasah dan semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap peningkatan mutu pendidikan di MI Negeri Tulakan

### **Kepada Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan**

1. Untuk lebih meningkatkan efektivitas manajemen pembelajaran di MI Negeri Tulakan, diharapkan semua masyarakat madrasah dapat lebih meningkatkan kinerja dengan terus belajar, meningkatkan kompetensi dan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi kemajuan bersama karena pembelajaran merupakan tanggung jawab semua pihak. Sebagai pemimpin, pembimbing kepala madrasah diharapkan dapat lebih memberikan bimbingan kepada warga madrasah, memberikan pelatihan-pelatihan, studi banding, workshop kepada guru serta dapat meningkatkan pelayanan kepada siswa dan orang tua wali murid. Sehingga meningkatkan kualitas madrasah dan tercapainya tujuan bersama. Diharapkan dapat lebih meningkatkan mutu dimasa yang akan datang hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan mutu pembelajaran.
2. Madrasah diharapkan dapat mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasinya yang telah diraih selama ini, serta menularkan pengalamannya kepada Madrasah-madrasah lain yang menjadi anggota KKM (kelompok Kerja Madrasah) MI Negeri Tulakan.

### **Kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pacitan**

1. Karena Masa Kerja Kepala MI Negeri Tulakan yang tinggal 1 tahun, Regenerasi

kepemimpinan diperlukan untuk meningkatkan kemajuan MIN Tulakan dimasa yang akan datang. Diharapkan dengan adanya regenerasi kepemimpinan dimana kepala madrasah yang telah digantikan akan memberikan bimbingan dan nasehat kepada penerusnya sehingga tujuan dan cita-cita MIN Tulakan dapat tercapai dan terus tumbuh maju dan semakin maju.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah & Cepi Triatna. (2005). *Visionary leadership, menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abdul Azis. (2003). *Perilaku kepemimpinan kepala sekolah perempuan (studi kasus di SMU Negeri 9 dan SMU Budya Wacana 1 Yogyakarta.)* Yogyakarta: Tesis Pascasarjana UNY.
- Abdul Rohman. (2004). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Diambil pada tanggal 15 Maret 2009, dari <http://www.pendidikan.net>
- Abu-Duhou, I. (2002). *School based management*. (Terjemahan Noryamin Aini, Suparto & Abas Al-Jauhari). Paris: United Educational, scientific and Cultural Organisation. (Buku asli diterbitkan tahun 1999)
- Ahmad Rohani. (2004). *Pengelolaan pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amich Alhumami. (2002). *Peran kepala sekolah dalam manajemen pembelajaran* Diambil pada tanggal 11 Januari 2010, dari <http://www.google.com/search>
- Amirullah. (2002). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asmani Ma'mur Jamal, (2009) "Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional" Yogyakarta, DIVA Press
- Athoillah, Anton, (2010), *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: CV Pustaka Setia
- Balitbang Depdiknas. (2004). *Kegiatan belajar mengajar yang efektif*. Diambil pada tanggal 6 Januari 2010, dari <http://www.puskur.or.id/data/2004/B.%20Pelayanan%20Profesional/04.%20KBM%20Yang%20Efektif.pdf>.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Burns, R.B., & Mason, D.A. (2002). Class composition and student achievement in elementary schools. *American Educational Research Journal*, 39,207-233.
- Bush, T., & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Daryanto, H.M. (2001). *Administrasi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta Davies,
- !K. (1971). *The management of learning*. London: Mc.Graw-Hill
- Depdiknas. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Depdiknas

*Ditjen Dikdasmen.*

Depag Kanwil Jawa Timur, (2007) "Mimbar Pembangunan Agama" Surabaya, Kanwil Depag Jatim

Dimiyati, & Mudjiono. (2002). *Belajar dan pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.

Drost, J. (2003). *Proses pembelajaran sebagai proses pendidikan*. Jakarta: Grasindo

Enco Mulyasa. (2003). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

\_\_\_\_\_. (2004). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Fandi Tjiptono & Anastasia Diana. (1998). *Total quality management*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Farida Yusuf Tayibinapis. (1999). *Evaluasi program*. Jakarta: Depdiknas

Gottlieb, A. (Januari 2002). Essential components of an effective site-based system. *News and Analysis on School Reform from The Piton Foundation*. 1, Artikel 01. Diambil pada tanggal 2 Juni 2009, dari ; <http://www.designsforchange.org/> — Designs for Change. Chicago public education research and advocacy organization

Hadari Nawawi. (2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Halim Wijaya. (2005). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Diambil pada tanggal 6 Januari 2010, dari <http://66.102.7.104/search?Q=cache:7R10b3Jfib43:www1.bpkpenabur.or.id/kwiata/78/bincang.htm+kepemimpinan+kepala+sekolah&hNen>

Hari Suderajat. (2004). *Implementasi kurikulum berbasis kompetensi (KBK)*. Bandung: CV. Cipta Cemas Grafika.

Ibrahim Bafadal, (2003). *Manajemen peningkatan mutu sekolah dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.

Law, S., & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning*. Buchingham-Philadelphia: Open University Press

Khodim al Haromain asy Syarifain, (1992) "Terjemah Al Qur'an" Madinah al Munawaroh, Li Thiba'at al Mush Haf.

Made pidarta. (1995). *Peranan kepala sekolah pada pendidikan dasar*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Mira Amrita Purnamasari. (1998). *Elemen kepemimpinan transformasional*. Diambil

pada tanggal 20 Maret 2009, dari  
<http://www.pdk.go.id/Jurnal/38/Kepemimpinan%digilib.ti.itb.ac.id/go.php?id=jbp%20titbti-gdl-s2-1998-miraamrita-170820Transformasional.htm>

Moch. Uzer Usman. (2005). *Menjadi guru profesional*. Bandung: Rosda Karya.

Moedjiarto. (2002). *Sekolah unggul, metodologi untuk meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Duta Graha Pustaka

Muhaimin, (2010), *Manajemen Pendidikan*, Jakarta : Kencana

Mukhtar & Samsu. (2003). *Evaluasi yang sukses, pedoman mengukur kinerja pembelajaran*. Jakarta: CV. Sasama Mitra Sukses.

Nanang Fattah. (2004). *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Nasution, S. (2003). *Metode penelitian naturalistik kualitatif*. Bandung: Tarsito.

Noeng Muhadjir. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasin  
Sarasin \_\_\_\_\_ (2003). *Ilmu pendidikan dan perubahan sosial*. Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasin.

Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia

Oemar Hamalik. (2004). *Proses belajar mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.

Perreault, G. (2005). *Rethinking Leadership: Leadership as Friendship*. Diambil pada tanggal 30 Juni 2009, dari <http://www.advancingwomen.com/awi/socialjustice/Perreault.html>

Reece, I., & Walker, S. (1997). *Teaching, training, and learning*. Great Britain: Business Education Publishers Limited,

Reynolds, L. (1993). *Beyond total quality management*. London: Sheldon Press.

Rumtini. (2001). *Kepemimpinan transformasional*. Diambil pada tanggal 20 Maret 2009, dari <http://www.pdk.go.id/Jurnal/38/Kepemimpinan%20Transformasional/instrumen%20penelitian%20kinerja%20kepala%20sekolah.htm>.

Saifuddin Azwar. (2003). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Saunders, L. R. (1965). *A theory of educational leadership*. Ohio: Charles E. Merrill Books, Inc.

Sindhuredja, (1997). *Pengantar Pendidikan*, Yogyakarta: Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Soewadji Lazaruth. (1992). *Kepala sekolah dan tanggung jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius

Suharsimi Arikunto. (1990). *Organisasi dan administrasi pendidikan teknologi Keguruan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sarpono,(2005),”Peran Kepala Sekolah dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah” Jogjakarta, PPs MSI UII

Suyanto. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Diambil pada tanggal 6 Januari 2010, dari <http://www.mediaindo.co.id/beritakhusus.asp?id=550>

\_\_\_\_\_(2004). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Diambil pada tanggal 6 Januari 2010, dari <http://66.102.7.104/search?q=cache:w15sAxxRUeQJ:www.suaramerdeka.com/harian/0402/23/kha2.htm+kepemimpinan+kepala+sekolah&hl=enPerpustakaan Basis Pembelajaran>

Suyanto, M.Lies Endarwati, & Ali Muhson. (2004). *Caya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar dan kepuasan kerja guru*. Diambil pada tanggal 14 Maret 2009, dari <http://www.penelitianuny.or.id/dasi/Suyanto/o20Cs.htm>

Syafaruddin, (2002). *Manajemen mutu dalam pendidikan*. Jakarta : Penerbit PT Grasindo

Tarnir, P. (2003). .....  
*journal of Educational Research*. Oxford: Pergamon Press.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Lampiran 1

KERANGKA INSTRUMEN PENILAIAN

NO	TEKNIK	INSTRUMEN	FORMAT
1	Observasi	Pedoman Observasi	Cheklis
2	Wawancara	Pedoman Wawancara	Jawab Singkat
3	Angket	Tertutup	Skala ordinal
4	Studi Dokumentasi	Pedoman Studi Dokumentasi	Isian



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Lampiran 2

INSTRUMEN PENELITIAN  
KECAKAPAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH

Judul :Peran Kepala Madrasah dalam manajemen Pembelajaran  
di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulakan Kabupaten Pacitan

Teknik Penilaian :Penelitian Lapangan

Obyek Kepala Madrasah

Metode : Diskrifit



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Lampiran 3

PEDOMAN OBSERVASI KECAKAPAN MANAJERIAL KEPALA  
MADRASAH

NO	UNSUR YANG DIOBSERVASI	KETERANGAN	
		YA	TIDAK
1	RAPBM		
2	APBM		
3	Struktur Organesasi		
4	Data Pembagian Tugas		
5	Agenda Kegiatan Kepala Madrasah		
6	Rencana Strategis Pengembangan Madrasah		
7	VISI		
8	MISI		

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Lampiran 4

PEDOMAN WAWANCARA KECAKAPAN MANAJERIAL KEPALA  
MADRASAH

1. Langkah –langkah apa yang ditempuh sebagai tahap perencanaan terhadap operasional Madrasah
2. Usaha-usaha apa yang dilakukan sebagai upaya pengendalian mutu pembelajaran di Madrasah
3. Bagaimana Kinerja guru dan pegawai di Madrasah
4. Apakah Bapak selalu mengadakan evaluasi terhadap kinerja guru-guru
5. Upaya–upaya apa yang dilakukan untuk meningkatkan mutu hasil pembelajaran
6. Bagaimana prestasi peserta didik di Madrasah bapak



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Lampiran 5

PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI KECAKAPAN MANAJERIAL  
KEPALA MADRASAH

Penulis berusaha untuk mencari data pendukung yang berhubungan dengan kemampuan manajemen kepala madrasah melalui fakta yang ada berupa piagam, sertifikat, piala, dokumen, dan Foto-foto



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## lampiran 6

## INSTRUMEN PENELITIAN KINERJA GURU

Judul ; Peran Kepala Mdrasah daam manajemen pembelajaran  
di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tulaksan Kabupaten

Pacitan

Jenis Penelitian ; Lapangan

Obyek Penelitian ; Guru

Metode Penelitian ; Diskriptif

NO	UNSUR	KETERANGAN	
		ADA	TIDAK
1	Kurikulum		
2	Program Tahunan		
3	Program Semester		
4	Desain Pembelajaran/RPP		
5	Skenario Pembelajaran		
6	Alat Evaluasi		
7	SKBM(Standar Ketuntasan Mengajar)/KKM(Ketuntasan Mengajar)		
8	Presensi Siwa		
9	Daftar nilai siswa		
10	Jurnal mengajar		
11	Catatan Perkembangan/kemunduran siswa		
12	Portofilio siswa		
13	Data Pengayan/Remidi siswa		
14	Buku Leger		
15	Buku Induk siswa		
16	Kalender Pendidikan		

17	Data bimbingan siswa		
18	Data prestasi siswa		

Contoh

Pedoman Wawancara

1. Apa yang melandasi Bapak/ibu setia terhadap Kepala Madrasah
2. Bagaimana Peran Kepala Madrasah dalam penyusunan Program Tahunan, program semester, pembuatan RPP dan penyusunan Alat Evaluasi.
3. Bagaimana sikap Kepala Madrasah terhadap Guru yang tidak membuat Administrasi pembelajaran.
4. Apakah Kepala Madrasah selalu memfasilitasi terhadap kegiatan guru dalam pembuatan perangkat pembelajaran
5. Bagaimana caranya Kepala Madrasah dalam membagi tugas mengajar ,
6. Bagaimana sikap guru-guru terhadap kebijakan kepala madrasah, terutama dalam pembagian jam mengajar dan mata pelajaran yang diampu,
7. Bagaimana kedisiplinan siswa terhadap kebijakan kepala madrasah
8. Apa ada perhatian khusus dari kepala madrasah terhadap prestasi guru
9. Bagaimana cara kepala madrasah dalam merencanakan program bimbingan di Madrasah
10. Bagaimana kepala madrasah menyelesaikan masalah yang timbul di madrasah utamanya yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran
11. Apakah kepala madrasah berperan aktif dalam kegiatan guru membuat perangkat pembelajaran

12. Apakah kepala madrasah menetapkan standar minimal yang harus dicapai dalam proses pembelajaran
13. Apakah kepala madrasah sering mengadakan supervisi dan monitoring terhadap proses pembelajaran
14. Siapakah yang membuat kalender Pendidikan Jadwal pelajaran, Jadwal Eksrtra dan Jadwal penerimaan siswa baru
15. Bagaimana kepala madrasah dalam memotivasi guru untuk meningkatkan hasil pembelajaran di madrasah
16. Bagaimana kepala madrasah mengawasi program pembelajaran di madrasah
17. Apa yang dilakuka kepala madrasah jika hasil pembelajaran tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan
18. Apakah kepala madrasah mengadakan evaluasi proses pembelajaran

## Lampiran 7

### PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI KINERJA GURU

Penulis berusaha untuk mencari data pendukung yang berhubungan dengan kemampuan manajemen kepala madrasah melalui fakta yang ada berupa piagam, sertifikat, piala, dokumen, dan Foto-foto



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## Lampiran 8

### Contoh hasil wawancara penulis dengan guru

Bagaimana peran kepala madrasah terhadap proses kegiatan belajar mengajar di Madrasah ini ? ( wawancara dengan Bapak Asngari,)

Guru itu manajer didalam kelas, kelas itu berisik, tenang, ribut tergantung dari gurunya, gimana ia mengelolanya, karena guru apalagi MI dituntut untuk dapat menguasai kelas, maksudnya bukan hanya sekedar mengajar tetapi juga dapat menyelami, mengerti kejiwaan siswa, dan dalam proses kegiatan belajar guru dituntut untuk pintar menghidupkan suasana kelas, gimana supaya tidak mengantuk, metode apa yang dipakai agar siswa tidak cepat bosan, bagaimana caranya supaya materi dapat diterima dengan baik biasanya kami komunikatif. Dan sekarang Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) yang berpusat pada siswa tentunya, sebelum pemerintah memberlakukan kita Alhamdulillah sudah menerapkan, dan kepala sekolah sangat sangat membantu dari kritik dan sarannya, misalnya ada saat dimana kita bingung untuk mengatasi satu siswa yang mengganggu Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) maka beliau tidak segan untuk membagi pengalamannya, kalau kita minta alat untuk praktek maka beliau memberikannya, beliau sangat akomodatif, pengertian dan juga memimbing, melakukan apa saja untuk kemajuan siswa, memberikan kepercayaan, kami merasa kerasan disini karena kekeluargaan, toleransi, kehangatan membuat kami nyaman, senang dalam bekerja dan menjalankan tugas (PW-R3/ kbm). Dari penjelasan diatas diketahui bahwa Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Bagaimana penerapan program bimbingan dan penyuluhan di MIN Tulakan ini ? (wawancara dengan bapak Kepala Madrasah)

Guru selalu membimbing siswa karena sejak awal disini tidak ada guru Bimbingan Penyuluhan (BP) tetapi semua guru melaksanakan tugas BP dan saya setiap saat melakukan BP terhadap guru maupun siswa misalnya ada siswa yang tidak bisa ditangani oleh guru maka saya yang menanganinya biasanya saya beri pengertian-pengertian kepada siswa seperti contoh bila ada siswa yang selalu mengejek atau tidak menerima siswa yang kurang pandai maka saya kdtakan kepada mereka bahwa semua manusia ciptaan Allah S.W.T yang sangat penting untuk disayangi, dihormati dan dilindungi yang semua memiliki kekurangan dan kelebihan maka kamu yang diberi kelebihan oleh Allah SWT penting untuk bersyukur bukan mengejek, menjauhi atau menolak temanmu dan Allah SWT akan tambah sayang kepada anak yang baik. Dan biasanya itu sangat efektif, saya dekat dengan mereka jadi tiap hari ada saja anak yang mendatangi saya walaupun itu hanya untuk mengobrol dan mendengarkan cerita mereka. Anak merasa terlindungi dan dihargai dan mengalami kemajuan yang sangat menggembirakan, diberi kepercayaan sehingga memiliki harga diri. Kami melakukan apapun untuk kemajuan siswa dalam memberikan bimbingan kepada guru kami tidak formil sekali.

### Hasil wawancara dengan bu siti tentang pelaksanaan BP

Kami memberikan bimbingan kepada siswa, karena itu tugas kami, kepala madrasah selalu memberikan bimbingan kepada kami, terus terang saja kami merasa terayomi, terlindungi, terbela, memberikan solusi yang tepat untuk kami, memberikan alasan, argumen yang membuat kami mengerti dan beliau selalu memperjuangkan kesejahteraan kami, dari awal kami masuk beliau membimbing kami biasanya selama satu minggu setelah itu kami berjalan sendiri, beliau selalu memberikan bimbingan kepada kami setiap saat kami memerlukannya karena kami tidak sungkan untuk berkeluh kesah dengan beliau, tidak hanya kami yang dibimbing oleh beliau tetapi siswa, orang tua juga. Bimbingannya macam-macam misalnya kami membimbing siswa dengan cara memotivasi siswa untuk giat belajar, memberi contoh perilaku yang baik. Biasanya kami dibimbing saat kami mempunyai kesulitan dan itu dilakukan hampir tiap saat, karena kepala sekolah lebih banyak meluangkan waktu diruang guru, kadang beliau bertanya ada kesulitan apa hari ini? Atau bahkan kadang kami yang meminta pendapat beliau, bagaimana sih cara mengajar dengan baik, bagaimana cara menghadapi anak yang rewel, tetapi bila bimbingan khusus tidak ada paling-paling bila ada workshop itupun beramai-ramai kalau bimbingan secara pribadi belum ada.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## Lampiran 9

## DAFTAR PRESTASI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI TULAKAN

NO	JENIS KEJUARAAN	PERINGKAT	TAHUN	KETERANGAN
1	Mengarang	1	1989	TK Propinsi
2	Tarti Qur'an	2	1999	TK Kabupaten
3	Mengarang	2	1992	TK Propinsi
4	Gerak Jalan	1	2004	TK Kecamatan
5	Gerak Jalan	1	2006	TK Kecamatan
6	Kepramukaan	2	2006	TK Kabupaten
7	Lari cepat 80 M	2	2006	TK Kabupaten
8	Lari Cepat 60 M	1	2006	TK Kabupaten
9	MTQ Putra	1	2006	TK Kabupaten
10	MTQ Putri	1	2006	TK Kabupaten
11	Eksposisi	2	2007	TK Kecamatan
12	Lukis caping	1	2008	TK Kecamatan
13	Lukis Caping	1	2008	TK Kabupaten
14	Catur Putra	1	2008	TK Kecamatan
15	Catur Putra	2	2008	TK Kabupaten
16	Kaligrafi	2	2008	TK Kecamatan
17	Pidato Bhs Arab PI	2	2008	TK Kecamatan
18	Baca Puisi PI	2	2008	TK Kecamatan
19	Lompat jauh Pa	2	2008	TK Kecamatan
20	Tartil Qur'an	1	2009	TK Kabupaten
21	Kebersihan Sekolah	2	2009	TK Kabupaten
22	Gerak Jalan	1	2009	TK Kecamatan
23	M T Q	3	2009	TK Kabupaten
24	Tartil Qur'an	2	2010	TK Kabupaten
25	Eksposisi	1	2010	TK Kecamatan
26	Festifal Drumband	2	2010	TK Kabupaten
27	Mapel Agama	2	2010	TK Kabupaten
28	Mapel 3 bahasa	2	2010	TK Kabupaten

## Lampiran 10

**KEADAAN GURU DAN PEGAWAI MIN TULAKAN KAB PACITAN  
TAHUN 2010**

NO	NAMA	JENIS KELAMIN		KETERANGAN
1	H.Aminuddin, A.Ma	L		Kamad MIN Tulakan
2	Radjuli.AR	L		Guru
3	Sri Wahyuni, S.Ag		P	Guru
4	Tulatmi S.Pd		P	DPK
5	Mispandi,S.pd.I	L		DPK
6	Nuruddin, S.PdI	L		Guru
7	Imam Robawianto, S.Pd.I	L		Guru
8	Wahyuning Hidayti, A.Md		P	Guru
9	Elya Jumiyati, S.Pd.I		P	Guru
10	Istiyah S.Pd		P	Guru
11	Rusmini Widyawati, A.Ma		P	Guru
12	Moh Jadid, S.Ag	L		Guru
13	Siti Rukayah S.Ag		P	Guru
14	Pujianto S.PdI	L		Guru
15	Antog Prawoto. S.HI	L		Guru
16	Yayuk Suprihatin, A.Ma		P	Guru
17	Nunung Megawati S.Pd.I		P	Guru
18	Ahmad Sukadir, A.Ma	L		Guru
19	Nurul Wahidah, A.Ma		p	Guru
20	Sri Wilujeng, A.Ma		P	Guru
21	Eko Atmanto, S.PdI		P	GTT
22	Agung Hidayat., S.Pd	L		GTT
23	Asngari S.PdI	L		GTT
24	Sukur Wisnu S.HI	L		GTT
25	Fitriani Putri Effendi, S.Pd		P	GTT
26	Suharti, S.Pd		P	GTT
27	Amik, S.Pd		P	GTT
28	Imam Tarogi	L		TU
29	Irawati		P	PTT
30	Malik Jalal Firdaus	L		PTT
31	Sukemi	L		Kebon
32	Dahlan	L		Satpam

## Catatan:

- Kamad : Kepala Madrasah  
DPK : Guru Diknas Yang diperbatukan ke MIN Tulakan  
GTT : Guru Tidak Tetap ( Guru Honorer)  
TU : Tata Usahan yang sudah PNS  
PTT : Pegawai Tidak Tetap ( Pegawai Honorer)

Lampiran 11

## Foto-Foto Kegiatan Siswa dan Guru MIN Tulakan



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



Kepala Sekolah MIN Tulakan H Aminuddin (x) dalam acara penyerahan hadiah anak berprestasi



Kegiatan IT siswa Min Tulakan di Lab komputer



Siswa MIN Tulakan dalam PORSENI (peraih juara 2 tingkat kabupaten)



Siswa sedang mengikuti pelajaran



ISLAM  
Prestasi MIN Tulakan  
INDONESIA



Kemah dalam rangka memperingati hari pramuka



Tampilan Drum Band Siswa Min Tulakan dalam rangka Tilik Desa di Desa Kalikuning,



Siswa MIN Tulakan dalam kegiatan Peringatan Isra Mi'raj



Tampilan tari Siswa MIN Tulakan dalam PORSENI (juara 1)



Siswa Min Tulakan dalam rangka Lomba Gerak Jalan HUT RI ke 49 (Juara 1)



Gelar wisuda kelas VI MIN Tulakan



Seni Beladiri siswa MIN Tulakan



Hadrah(rebana) siswa MIN Tulakan



Penulis dalam rangka kegiatan Dharma wisata MIN Tulakan(2007)



Kepala Sekolah MIN Tulakan, H aminuddin bersama isteri



Penulis dalam rangka kemah bersama, di Lapangan Tulakan, kates doyong tulakan



Lomba Qiraatil Qure'an se Kec Tulakan dalam Rangka HUT RI (juara 2)



Tampilan Drum Band Dalam Rangka Peringatan HUT RI