

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Kepala Madrasah**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia kepala madrasah yang terdiri dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah”, kata “Kepala” dapat diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kata “Pemimpin” dari rumusan di atas mengandung makna luas, yaitu: “kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Dalam praktek organisasi kata pemimpin, mengandung konotasi: “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan masih banyak lagi tentang pengertian pemimpin” .

Secara sederhana kepala madrasah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang

yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.<sup>1</sup>

## **B. Syarat-Syarat Kepribadian Kepala Madrasah**

Guru yang diberi tugas sebagai kepala madrasah harus memenuhi kriteria tertentu. Dengan kata lain, kepala madrasah merupakan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai “kepala madrasah”. Kriteria tersebut berkaitan kualifikasi, kompetensi, kepangkatan, masa kerja dan lain-lain. Di dalam PP no. 19 tahun 2005 disebutkan syarat-syarat untuk menjadi kepala madrasah seperti berikut ini:

Kriteria untuk menjadi kepala SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MA meliputi:

1. Berstatus sebagai guru SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MA
2. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun di satuan pendidikan khusus
4. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan<sup>2</sup>

Sebagai seseorang pemimpin tentu diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Hal itu disebabkan karena

---

<sup>1</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah* (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), 81.

<sup>2</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung: ALFABETA, 2012), 85-86.

kepala madrasah nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki syarat kepribadian tertentu.

Menurut Mulyasa, adapun persyaratan lain yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi lebih efektif, antara lain:

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani
2. Berpegang pada tujuan yang ingin dicapai
3. Bersemangat
4. Cakap di dalam memberi bimbingan
5. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
6. Jujur
7. Cerdas
8. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapai.<sup>3</sup>

### **C. Peran Kepala Madrasah**

#### **1. Kepala madrasah sebagai pejabat formal**

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal dan kepemimpinan non formal. Kepemimpinan formal terjadi apabila lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 120-122.

mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.<sup>4</sup>

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh sebab itu, kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.

Kepala madrasah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala madrasah/lingkungan terkait, dan kepada bawahannya.

Kepala madrasah sebagai pejabat formal ini dikaitkan dengan teori Harry Mictzberg yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peran seorang pemimpin yaitu:

a. Peranan hubungan antara perseorangan

- 1) Lambang. Kepala madrasah mempunyai kedudukan yang selalu melekat sekolah. Kepala madrasah dianggap sebagai lambang.

---

<sup>4</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala.*, 84.

- 2) Kepemimpinan. Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggungjawab kepala madrasah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada disekolah.
- 3) Penghubung. Berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah.

b. Peranan informasional

Ada dua macam peran kepala madrasah sebagai pusat urat syaraf yaitu:

- 1) Sebagai monitor. Mengadakan pengamatan terhadap lingkungan yaitu kemungkinan adanya informasi terhadap sekolah.
- 2) Sebagai Disseminator. Peran yang menempatkan manajer sebagai penyebar informasi ke seluruh jajaran organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Ini dimungkinkan karena ia memiliki akses pada semua informasi melalui peran monitornya. Menyebarkan informasi kepada guru-guru, siswa atau orang tua. Menyebarkan informasi di lingkungan luar sekolah yang dianggap perlu

c. Sebagai pengambil keputusan

Ada 4 macam peran kepala madrasah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

- 1) Enterpreneur. Melakukan perbaikan penampilan sekolah dalam berbagai macam program-program baru.

- 2) Orang yang memperhatikan gangguan.
- 3) Orang yang menyediakan segala sumber.
- 4) Menjalin hubungan dengan pihak luar atau musyawarah mengenai kelulusan dan sebagainya.

## 2. Kepala madrasah sebagai manajer

Menurut Stones ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manajer:

- a. Belajar dengan dan melalui orang lain
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c. Dengan waktu dan sumber terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- d. Berfikir secara realistis dan konseptual
- e. Adalah juru penengah
- f. Adalah seorang politisi
- g. Adalah seorang diplomat
- h. Pengambilan keputusan yang sulit

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai

kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu mengoptimalkan dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Dalam kerangka pengelolaan sekolah, sebagai manajer kepala madrasah berpedoman pada asas-asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan, persatuan, antusiasme, keakraban, dan asas integritas. Kepala madrasah juga perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dengan penyusunan program, mengorganisasikan personalia, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta mendayagunakan sumberdaya sekolah secara unggul. Untuk itu, sebagai manajer kepala madrasah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya, dan lain-lain.<sup>5</sup>

### 3. Kepala madrasah sebagai pemimpin

Menurut Fread E. Fidler pemimpin adalah “individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan, dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.<sup>6</sup> jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan adalah kepala madrasah”.

---

<sup>5</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan.*, 80.

<sup>6</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala.*, 27.

Kepala madrasah merupakan penggerak. Penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan sehubungan dengan MBS, kepala madrasah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan MBS disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.<sup>7</sup>

Peran kepala madrasah dalam tingkat sekolah adalah sebagai figur dalam mendorong proses perkembangan dan kemajuan sekolahnya. Kepala madrasah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritas dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan

---

<sup>7</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosdakarya, 2004), 126.



siswa dan menurut Nur Kholis, peran kepala madrasah memiliki banyak fungsi antara lain:

1. Sebagai evaluator.
2. Sebagai manajer.
3. Sebagai administrator.
4. Sebagai supervisor.
5. Sebagai leader.
6. Sebagai inovator.
7. Sebagai motivator.<sup>8</sup>

#### **D. Pengertian Profesionalisme Guru**

Pengertian profesional dari beberapa definisi yaitu istilah profesional berasal dari kata profession. Profession mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus. Dengan kata lain, profesi dapat diartikan sebagai suatu bidang keahlian yang khusus untuk mengani lapangan kerja tertentu yang membutuhkannya. Profesionalisme berarti suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu diperlukan dalam pekerjaan tertentu yang sama keahlian itu hanya diperoleh melalui pendidikan khusus atau latihan khusus.<sup>9</sup>

Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia istilah profesionalisasi ditemukan sebagai berikut: Profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejurusan dan sebagainya) tertentu. Profesional adalah (1) bersangkutan dengan profesi (2) memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya dan (3)

---

<sup>8</sup> Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), 119-12.

<sup>9</sup> H.M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 105.

mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya. “Profesionalisasi ialah proses membuat suatu badan organisasi agar menjadi Professional”.<sup>10</sup>

Pengertian profesionalitas guru adalah seperangkat fungsi, tugas dan tanggung jawab dalam lapangan pendidikan berdasarkan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus dibidang pekerjaannya dan mampu mengembangkan secara ilmiah disamping bidang profesinya.

#### **E. Ciri-Ciri Guru Profesional**

Menurut Rochman Natawidjaya yang dikutip oleh Syafrudin Nurdin, beberapa kriteri sebagai ciri suatu profesi adalah:

1. Ada standar untuk kerja yang bagus dan jelas.
2. Ada badan pendidikan khusus yang menghasilkan pelakunya dengan program dan jenjang pendidikan yang baku serta memiliki standar ilmu pengetahuan.
3. Ada organisasi yang memadai para pelakunya untuk mempertahankan dan memperjuangkan eksistensi dan kesejahteraannya.
4. Ada etika dan kode yang mengatur perilaku para pelakunya dalam memperlakukan kliennya.
5. Ada sistem imbalan terhadap jasa layanannya yang adil dan baku.
6. Ada pengakuan masyarakat terhadap pekerjaan itu sebagai suatu profesi.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Syaifuddin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 15.

<sup>11</sup> Syarifudin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat pres, 2002), 17-18.

Seorang pendidik profesional guru bukan saja dituntut melaksanakan tugas secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesional. Dalam pengembangan model pendidikan profesional tenaga kependidikan, yang diselenggarakan oleh PPS IKIP Bandung tahun 1990, dirumuskan 10 ciri suatu profesi yaitu:

1. Memiliki fungsi dan signifikan sosial
2. Memiliki keahlian / keterampilan tertentu.
3. Keahlian / keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
4. Didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas.
5. Diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama.
6. Aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional.
7. Memiliki kode etik.
8. Kebebasan untuk memberikan judgment dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya.
9. Memiliki tanggung jawab profesional dan otonomi
10. Ada pengangkatan dari masyarakat dan imbalan atas layanan profesinya.

Jika ciri-ciri profesionalisme tersebut diatas ditunjukkan untuk profesi pada umumnya maka khusus untuk profesi seorang guru dalam garis besarnya ada tiga. *Pertama* seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya. *Kedua* seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan

atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*Transfer of knowledge*) kepada murid-muridnya secara efektif dan efisien. *Ketiga* seorang guru yang profesional harus berpegang teguh pada kode etik profesional.<sup>12</sup>

## **F. Kompetensi Guru**

Guru sebagai jabatan profesional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, dalam hal ini pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005 diantaranya adalah:

### **1. Kompetensi Pedagogik**

Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>13</sup>

Seorang guru harus mampu mengelola proses pembelajaran dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, disamping itu seorang guru juga harus mampu memahami karakteristik peserta didik, baik itu dari segi kecerdasan, kreatifitas, kondisi fisik, maupun perkembangan kognitifnya.

---

<sup>12</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Fajar Interpratama, 2000), 141-143.

<sup>13</sup> PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

## 2. Kompetensi kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Kompetensi kepribadian seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak guna menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya manusia.

## 3. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah:

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik secara filosofi, psikologis, maupun sosiologis.
- b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
- c. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang

menjadi tanggung jawabnya.

- d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
- e. Mampu mengembangkan pembelajaran yang bervariasi.
- f. Mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media, dan sumber belajar yang relevan.
- g. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran<sup>14</sup>

#### 4. Kompetensi Sosial

Adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

### **G. Peningkatan Profesional Guru**

Yang dimaksud dengan pengembangan ketenagaan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi.

Pengembangan profesional guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan yang sesungguhnya memiliki keragaman yang jelas, terdapat kesamaan.

1. Kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi, serta melakukan adaptasi

---

<sup>14</sup> Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), 35.

untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial.

2. Kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staf pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas. Dengan demikian, guru dapat mengembangkan potensi sosial dan potensi akademik generasi muda dalam interaksinya dengan alam lingkungannya.
3. Kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong keinginan guru untuk menikmati dan mendorong kehidupan pribadinya, seperti halnya dia membantu siswanya dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.<sup>15</sup>

Pengembangan profesional guru dapat didekati berdasarkan orientasi kemasyarakatan, sekolah, atau perseorangan. Sudarwan Danim berpendapat “fokus aktifitas pengembangan profesional guru itu adalah kehidupan guru itu sendiri. Banyak di antara guru pemula yang merasa sedih karena mereka tidak dipersiapkan secara matang untuk melaksanakan tugas-tugas kompleks dan diperlukan di dalam kelas”.<sup>16</sup>

Dalam menyiapkan guru-guru profesional lembaga pendidikan memberikan peran melalui program pendidikan satu, dua tahun, dan lima tahun, untuk mempersiapkan calon guru, sedemikian rupa agar mereka

---

<sup>15</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 51.

<sup>16</sup> *Ibid.*, 52-53.

memiliki kualitas dan kuantitas, dan kompetensi yang memadai sesuai dengan tugas dan jabatan mereka.<sup>17</sup>

Pembinaan keprofesionalan seorang guru pada dasarnya tumbuh melalui pengasahan atau melalui proses pembinaan akademik, artinya seorang guru telah melalui pembinaan akademik sudah pasti tumbuh pembinaan keprofesionalan sesuai bidang pembinaan ilmu, pendidikan dan keprofesionalan yang ditekuni seorang pendidik, maka tidak dikatakan perofesional bila seorang guru dalam pembinaan akademik mengalami kendala.

---

<sup>17</sup> Akmal Hawi, *Kompetensi Guru PAI* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 68.