

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Madrasah sebagai salah satu bagian sistem pendidikan Nasional yang diharapkan mampu memberdayakan kemampuannya dalam mengembangkan pendidikan. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) No. 20 tahun 2003 menyebutkan bahwa eksistensi madrasah sama dengan sekolah baik dalam jenjang pendidikan dasar maupun pendidikan menengah. Dalam pasal 17 disebutkan, pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat.¹ Hal ini membuka peluang dalam pencapaian kualitas lembaga pendidikan di Indonesia baik sekolah/madrasah di bawah Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) maupun Kementerian Agama (Kemenag).

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akherat yaitu nilai-nilai ideal Islam. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa ada kaitan yang erat antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.²

Dari penjelasan di atas dapat ditelaah bahwa, seorang pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, tetapi juga harus terampil menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dalam pendidikan yang idealnya, jika

¹ Undang-undang Nomor 20 pasal 17 Tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta, Sinar Grafika,2003),hlm.5.

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2003), hlm. 24.

pemimpin pendidikan disamping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Allah SWT, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa ada kaitan yang erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.³ Bila dilihat dari penjelasan ini, maju dan mundurnya madrasah sangat tergantung pada sejauh mana pimpinan mampu berimajinasi memajukan madrasah. Demikian pula dalam konteks madrasah sebagai organisasi, maka posisi kepala madrasah juga sangat menentukan dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya.

Banyak model kepemimpinan yang dapat dianut dan diterapkan dalam berbagai organisasi/institusi, baik profit maupun non profit, namun model kepemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan di madrasah adalah kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership or leadership for improved learning*). Tentang penerapan kepemimpinan pembelajaran di madrasah, banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa kepala madrasah yang memfokuskan kepemimpinan pembelajaran menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik dari pada kepala madrasah yang kurang memfokuskan pada kepemimpinan pembelajaran. Ironisnya, kebanyakan madrasah tidak menerapkan model kepemimpinan pembelajaran.

Hasil penelitian Stronge (1988) menunjukkan bahwa, dari seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah, hanya 10 persen yang dialokasikan

³*Ibid.*, hlm. 24.

untuk kepemimpinan pembelajaran. Sampai sekarangpun banyak kepala madrasah yang masih menyeimbangkan perannya sebagai *manager, administrator, supervisor, dan instructional leader* (kepemimpinan pembelajaran). Kepemimpinan instruksional sangat cocok diterapkan di madrasah, karena misi utama madrasah adalah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat kompleks.

Misi inilah yang kemudian menuntut madrasah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning-focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen). Salah satu upaya pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama dalam memacu kualitas madrasah adalah mendirikan madrasah-madrasah yang telah memenuhi standar kualitas pendidikan. Hal ini dimaksudkan sebagai rangsangan bagi madrasah-madrasah yang belum memenuhi standar kualitas minimal agar bisa belajar dari madrasah-madrasah tersebut.⁴

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa adanya tuntutan kepada lembaga penyelenggara pendidikan sebagai AOC (*agent of change*) untuk bisa beradaptasi dan memenuhi tuntutan dan kebutuhan zaman, dalam hal ini pendidikan dituntut untuk menghasilkan lulusan-lulusan yang mampu menguasai teknologi dan informasi serta memiliki wawasan, sehingga keberadaan suatu lembaga pendidikan memperoleh pengakuan dari publik.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis dalam pembentukan sikap para peserta didik. Karena itu madrasah perlu diciptakan suasana, iklim dan lingkungan pendidikan yang kondusif

⁴ Direktorat Pendidikan Madrasah, *Perkembangan Madrasah dalam Editorial*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007), hlm. 95.

dan pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaannya. Terciptanya kondisi semacam ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam upaya meningkatkan mutu madrasah, perlu dilakukan pembenahan-pembenahan baik bersifat fisik maupun non fisik. Pembenahan fisik salah satunya dilakukan oleh Kanwil Kementerian Agama Sumsel dan lembaga-lembaga swasta.

Kepala madrasah merupakan sentral pendidikan. Kepala madrasah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan dan juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaruan. Kemasan cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala madrasah. Kepala madrasah dalam meningkatkan profesional guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi madrasah, terutama tanggungjawabnya dalam meningkatkan proses pembelajaran di madrasah.

Beberapa pendapat menunjukkan bahwa, madrasah efektif merupakan hasil dari tindakan kepala madrasah efektif. Hasil penelitian menunjukkan juga keefektifan madrasah membuktikan bahwa madrasah efektif mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh dari kepala madrasah.⁵

Peran kepala madrasah sebagai kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut McEwan yaitu, dengan mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional, di antaranya menerapkan tujuan pembelajaran dengan jelas, menjadi nara sumber bagi staf, menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif bagi pembelajaran, mengkomunikasikan visi dan misi madrasah ke staf, mengondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional tinggi, mengembangkan kemampuan profesional guru dan bersikap positif terhadap siswa,

⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. (Malang: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm.12.

staf dan orang tua.⁶

Hal ini menunjukkan bahwa, untuk merealisasikan tujuan pendidikan peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan sangat diperlukan. Sebagaimana diketahui bahwa kepala madrasah di samping fungsinya sebagai administrator juga berfungsi sebagai supervisor.⁷ Sebagai administrator diharapkan mampu mengusahakan dan mengembangkan berbagai fasilitas sehingga akan tercipta suasana dan situasi belajar mengajar yang baik, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, sebagai supervisor kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana kerja yang tinggi, menyenangkan, aman dan penuh semangat, serta mampu mengembangkan staf-stafnya untuk selalu dinamis dan aktif dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Kepala madrasah selain menjadi guru juga menjadi pembimbing yang mengarahkan warga madrasah untuk mencapai tujuan. Instruksional dalam pendidikan di madrasah mempunyai tujuan yaitu, (1) mengatasi kesulitan belajar siswa, sehingga memperoleh prestasi yang tinggi, (2) mengatasi terjadinya kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik yang dilakukan pada proses belajar mengajar berlangsung dalam hubungan sosial, (3) mengatasi kesulitan-kesulitan yang berkaitan dengan kesehatan jasmani, (4) mengatasi kesulitan-kesulitan yang berkaitan dengan kelanjutan studi, (5) mengatasi kesulitan-kesulitan yang berhubungan perencanaan dan pemilihan jenis pekerjaan setelah tamat, dan (6) mengatasi kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan masalah sosial-emosional di madrasah yang bersumber dari sikap murid yang bersangkutan, keluarga dan lingkungan yang luas.⁸

Dalam agama Islam, seorang pemimpin dikenal dengan kata *khalifah*, secara harfiah berarti pengganti.⁹ Kedudukan manusia sebagai *khalifah* dengan arti di mana Allah menjadikan bani Adam sebagai *khalifah* di bumi. Arti *khalifah* terbagi menjadi dua pertama *khalifah* yang bertugas memakmurkan bumi dan arti yang kedua *khalifah* bertugas sebagai menegakkan hukum Allah di bumi dan kemashlahatan bagi manusia.¹⁰ Oleh karena itu dapat dipahami bahwa apabila seorang kepala madrasah tersebut memiliki potensi yang baik, maka ia akan cenderung untuk terus

⁶ Muliati, *Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif bagi Kepala Sekolah*, (Jakarta: Erlangga, 1986), hlm.3-5.

⁷ Departemen Agama, *Standar Pelayanan Minimal Madrasah Ibtidaiyah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Islam, 2005), hlm.27.

⁸ Soetjipto & Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 66.

⁹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya* Jilid I, (Jakarta: PT.Sinergi Pustaka, 2007), hlm. 74

¹⁰ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya* (Jilid 1)...., hlm.75.

meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat.

Penelitian Kotter mengatakan bahwa paling tidak terdapat tiga komponen umum dari budaya madrasah yang tidak sehat, yaitu (1) kepala madrasah cenderung menjadi kurang peduli; (2) kepala madrasah pada budaya ini cenderung kurang atau tidak memperhatikan masyarakat, para guru dan para sifatnya; (3) kepala madrasah tidak berbuat apa-apa untuk membantu madrasah dalam beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja guru dalam pendidikan peran kepala madrasah dan budaya madrasah sangat penting dan krusial.

Di Kecamatan Seberang Ulu I Palembang terdapat banyak Madrasah Ibtidaiyah, di antaranya MI.Hijriah I, MI.Hijriah II, MI.Alhidayah dan MI. Muhajirin yang semuanya merupakan madrasah swasta, MI Muhajirin merupakan madrasah yang telah berusia 29 tahun. Dari segi infrastruktur, madrasah ini memiliki bangunan sendiri, seiring waktu penataan bangunan dan lingkungan madrasah ini semakin baik. Madrasahpun ini telah menorehkan beberapa prestasi sehingga menjadi salah satu madrasah yang diminati di wilayah Seberang Ulu I Palembang. Hal ini di tunjukkan dari tingginya minat calon siswa yang mendaftar di madrasah ini. Secara realistis, MI Muhajirin di Seberang Ulu I Palembang baik dalam pengembangan madrasah maupun pembelajaran mengalami kemajuan yang cukup baik. Salah satu penyebabnya karena telah mengimplementasikan konsep kepemimpinan instruksional oleh kepala madrasah. Hal tersebut dapat dilihat dari segi peserta didik baru cukup banyak dari tahun sebelumnya, dan kebiasaan-kebiasaan atau budaya madrasah yang kondusif.¹¹ Seperti kegiatan rutin upacara bendera yang diadakan setiap hari senin di MI Muhajirin Palembang, kepala madrasah selalu mengingatkan visi dan misi madrasah kepada seluruh warga madrasah.¹² Pembiasaan siswa untuk hidup

¹¹ *Dokumentasi* Data Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kota Palembang tahun 2014

¹² *Observasi* di MI.Muhajirin Palembang pada tanggal 8 Maret 2016.

bersih, dengan cara satu orang anak mengambil satu sampah sebelum siswa baris di lapangan, serta siswa menghafal surah-surah pendek Al Qur'an sebelum masuk ke ruang kelas.¹³ Lokasi MI Muhajirin Palembang tidak jauh dari pusat kota, yakni bila menggunakan roda dua hanya memakan waktu \pm 10 menit merupakan salah satu alasan madrasah ini diminati calon siswa dan menjadi obyek dalam penelitian ini.

Dari data awal penelitian yang dilakukan di MI Muhajirin Palembang, jumlah guru yang ada sebanyak 12 orang, satu orang guru DP dari Kemenag Kota Palembang, dan sebelas orang lainnya adalah guru tetap dan pegawai tetap lembaga, tujuh orang guru yang sudah tersertifikasi guru profesional.¹⁴

Dengan tingginya antusias calon siswa maka jumlah tenaga pendidikpun disesuaikan. Guru-guru di MI Muhajirin Palembang memiliki usia yang variatif dengan rentang dari 28-56 tahun.¹⁵ Seiring perkembangan zaman, maka perkembangan dalam proses pembelajaran mutlak dilakukan. Proses pembelajaran di madrasah yang dilakukan guru belum bervariasi. Guru terkesan kurang menggunakan tehnik dan metode mengajar yang bervariasi. Dari wawancara awal penulis terhadap beberapa siswa diketahui bahwa kebanyakan guru hanya melaksanakan tugas mengajar dengan metode yang biasa, seperti ceramah dan tanya jawab.¹⁶ Sebagian guru memang kurang mengetahui dan memahami konsep tehnik dan metode lain untuk diterapkan dalam pembelajaran. Begitupun wawancara awal penulis terhadap beberapa guru diketahui bahwa, kepala madrasah belum menjalankan program pengevaluasian kinerja guru dan pengembangannya secara maksimal. Kepala madrasah hanya mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum yang berlaku di madrasah, namun untuk mengevaluasi kinerja guru dan

¹³ *Ibid.*,

¹⁴ *Dokumentasi awal*, hari jumat 10 April 2016

¹⁵ *Dokumentasi awal*, hari kamis tanggal 9 April 2016

¹⁶ *Wawancara awal* dengan siswa, hari kamis tanggal 9 April 2016

pengembangannya belum dilaksanakan secara maksimal.¹⁷ Padahal menurut penulis, seorang kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional di madrasah hendaknya tidak hanya memberikan pengarahan dan bimbingan dalam hal pembelajaran saja tetapi mampu mengevaluasi kinerja guru dan pengembangannya untuk membangun warga madrasah yang pro perubahan, membangun komunitas pembelajaran yang selalu melakukan perbaikan secara terus menerus dengan menerapkan kepemimpinan yang visioner dan situasional sehingga dapat melayani siswa dengan prima. Kegiatan-kegiatan tersebut mengarah pada kompetensi kepemimpinan instruksional yang diterbitkan Direktur Jendral Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Apabila kompetensi tersebut dilaksanakan dengan baik oleh kepala madrasah tentunya secara tidak langsung kepala madrasah telah menciptakan lingkungan belajar yang positif.

Secara lebih komprehensif kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan intruksional adalah kepemimpinan yang menfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.¹⁸ Berarti seorang kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional benar-benar berkewajiban dan bertanggung jawab penuh dalam kemajuan pembelajaran di madrasah yang dipimpinnya. Akan tetapi, apa yang menjadi komponen dalam kepemimpinan instruksional belum dilaksanakan dengan sepenuhnya, mengingat kapala madrasah belum menjalankan program pengevaluasian kinerja guru dan pengembangannya hanya satu kali dalam satu tahun itupun dilaksanakan hanya menyangkut yang bersifat administratif saja, belum menyentuh ke ranah implementasi kepemimpinan instruksional, selain itu kebanyakan guru hanya

¹⁷ Wawancara awal dengan guru, hari Kamis tanggal 9 April 2016

¹⁸ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Modul: Kepemimpinan Pembelajaran Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Badan pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, 2013) hlm. 10.

melaksanakan tugas mengajar dengan metode yang biasa, seperti ceramah dan tanya jawab karena Sebagian guru memang kurang mengetahui dan memahami konsep tehnik dan metode lain untuk diterapkan dalam pembelajaran, hal tersebut tentu berpengaruh pada komponen pembelajaran lainnya seperti, kurang primanya pelayanan terhadap siswa yang berakibat nilai atau prestasi siswa akan tertinggal dari madrasah lain.

Dari hal-hal di atas inilah yang menjadi daya tarik bagi penulis untuk diangkat dalam penelitian ini tentang bagaimana kondisi riil implementasi kepemimpinan instruksional kepala madrasah ibtidaiyah Muhajirin Palembang dengan judul: "Implementasi Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhajirin Seberang Ulu I Palembang". Dengan alasan bahwa penelitian tersebut diadakan di MI.Muhajirin Palembang karena hal-hal yang layak diteliti terdapat di Madrasah tersebut, serta sangat penting untuk mengetahui sejauhmana implementasi Kepemimpinan Instruksional di Madrasah Ibtidaiyah Muhajirin Seberang Ulu I Palembang.

Judul di atas juga merupakan penelitian untuk mengkaji dan meneliti konsep kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional dalam meningkatkan kualitas pembelajaran baik secara teoritis maupun praktis yang diterapkan di MI Muhajirin Kecamatan Seberang Ulu I Palembang. Kepemimpinan pembelajaran yaitu tindakan yang dilakukan kepala madrasah dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa meningkat.¹⁹

Berkaitan dengan definisi tersebut dapat disampaikan bahwa, makna kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian dan pengembangan guru,

¹⁹ Muliati. *Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif bagi Kepala Sekolah...*, hlm, 6.

pelayanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah, yang mempunyai tujuan utama memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensinya. maka kembali dapat ditelaah bahwa, untuk mewujudkan program pelaksanaan pendidikan yang direncanakan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggerakkan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.

B. Rumusan Masalah

Berkaitan dengan implementasi kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional besar pengaruhnya terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah, maka terdapat berbagai masalah yang dapat diidentifikasi. *Pertama*, kurangnya pemahaman kepala madrasah terhadap konsep Kepemimpinan Instruksional dan implementasinya. *Kedua*, kurangnya optimalisasi komponen madrasah. *Ketiga*, kerjasama dukungan masyarakat dan komite kurang maksimal. *Keempat*, hubungan antara madrasah dan wali murid kurang lancar.

Untuk memperjelas serta memberikan arah tepat dalam pembahasan ini, maka penulis membatasi permasalahan sebagai berikut:

1. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi kepala madrasah terhadap konsep kepala madrasah sebagai Pemimpin Instruksional.
2. Implementasi Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah di MI Muhajirin Seberang Ulu I Palembang.

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka penulis dapat mengemukakan rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut: Bagaimana implementasi kepemimpinan instruksional kepala madrasah di MI Muhajirin Seberang Uu I Palembang ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian adalah :

- a. Untuk menganalisis bagaimana implementasi kepala madrasah terhadap konsep kepemimpinan instruksional.
- b. Untuk mengkaji sejauhmana implementasi kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional di MI Muhajirin di Seberang Ulu I Palembang.

D. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan literatur tentang implementasi konsep kepala madrasah sebagai Pemimpin Instruksional yang dapat menjadikan kepala madrasah lebih variatif dalam menerapkan kepemimpinan di madrasah. Kegunaan secara teoritik ini penelitian ini mempertegas teori yang dikemukakan oleh McEwan dalam penelitian Muliati tentang Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif bagi Kepala madrasah, dengan kebijakan Direktorat Tenaga Kependidikan Kemendiknas.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi madrasah, peneliti ingin mengungkapkan tentang konsep Pemimpin Instruksional yang diterapkan di madrasah, sehingga yang berkepentingan bisa mengambil manfaatnya dengan mengacu pada hasil penelitian ini, dan pada penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada penambahan kekayaan literature tentang konsep Kepemimpinan Instruksional.
2. Bagi penyelenggara pendidikan, sebagai bahan masukan bagi dinas/instansi terkait dalam merencanakan, melaksanakan, menempatkan, dan melakukan pengawasan serta mengevaluasi kepemimpinan kepala madrasah, sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan serta meningkatkan kualitas madrasah.

3. Bagi guru, sebagai wahana menambah keilmuan tentang kependidikan terutama dalam bidang manajemen yang menitikberatkan pada konsep Pemimpin Instruksional yang diterapkan di madrasah.

E. TINJAUAN PUSTAKA

Penulis telah melakukan tinjauan terhadap beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Iis Faridah tentang kontribusi kompetensi kerja guru dan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) yang dilakukan di kota Bandung sebagai sasaran kepala MI terhadap kinerja mengajar guru. Dari penelitian tersebut dihasilkan bahwa kompetensi guru dan kepemimpinan pembelajaran kepala MI memberikan kontribusi terhadap kinerja mengajar guru MI. Hal-hal yang dapat dilakukan adalah perlu peningkatan kompetensi guru MI melalui jalur individual maupun kelembagaan, kepala MI mempertahankan kepemimpinan pembelajaran dan meningkatkan pemantauan serta memberikan umpan balik terhadap proses belajar mengajar, mempertimbangkan kualifikasi pendidikan.²⁰ Berbeda dengan yang penulis angkat dalam penelitian ini, penulis memulai penelitian dari memfokuskan pada apa yang terjadi di lapangan yang tidak hanya terpaku pada kinerja guru dengan kompetensi yang diharapkan dari seorang kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional.

Ida Yuastutik dalam disertasinya tentang kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah inklusif yang terjadi di kota Malang menghasilkan bahwa pemimpin pembelajaran mempunyai sifat-sifat pemimpin yang peduli, low profil, sabar dan inovatif, bijak dan demokratis, bertanggung jawab dan familiar, religius, mempunyai

²⁰ Iis Faridah, Kontribusi Kompetensi Kerja Guru dan Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional Leader) Kepala TK terhadap Kinerja Mengajar Guru MI di Bandung, *Tesis*, (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2013), hlm.25.

strategi dan kinerja realistik.²¹ Sedangkan apa yang yang diteliti oleh penulis saat ini tidak hanya membahas sifat-sifat pemimpin pembelajaran, tetapi penelitian ini juga mengangkat apa saja yang diimplementasikan kepala madrasah dalam kompetensinya sebagai pemimpin instruksional.

Selanjutnya penelitian Vevio Salma Jayanti tentang kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah perempuan pada MI Mojosari dihasilkan bahwa, kepala sekolah perempuan mampu menciptakan inovasi-inovasi baru dalam kepemimpinannya, penggunaan strategi untuk dapat mengontrol, mengawasi, mengevaluasi dan memajemen proses pembelajaran serta memfokuskan dan menekankan pada komponen-komponen pembelajaran. Sedangkan faktor yang mempengaruhi dari kepemimpinan pembelajaran yaitu faktor eksternal dan internal.²² Berdasarkan uraian tersebut penelitian ini memiliki kesamaan secara konsep teoritis dan kajian yang diteliti oleh penulis. Hanya saja Vevio Salma Jayanti lebih menekankan pada kemampuan memimpin kepala sekolah perempuan serta strategi yang pakai dalam komponen-komponen pembelajaran.

Dari beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat diperoleh persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu, lebih rinci lagi dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL 1.1. Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Iis Faridah	Implementasi konsep pemimpin instruksional	Jenis Penelitian: Kuantitatif Pendekatan Penelitian: Deskriptif Variabel yang diamati: kinerja mengajar guru Lokasi Penelitian: kota Bandung Subjek Penelitian: kepala TK Metode Pengumpulan data: tes kompetensi dan kuesioner
2	Ida Yuastutik	Implementasi konsep Kepemimpinan Pembelajaran	Jenis Penelitian: kualitatif Pendekatan Penelitian: multikasus Variabel yang diamati: sifat-sifat pemimpin pembelajaran sekolah inklusif, strategi pemimpin pembelajaran kepala sekolah inklusif,

²¹ Ida Yuastutik, *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Inklusif, Disertasi*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2011), hlm.35.

²²Vevio Salam Jayanti, *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Perempuan pada MI Mojosar, Tesis*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2011), hlm.27.

			kinerja pemimpin pembelajaran sekolah inklusif Lokasi Penelitian: Malang Subjek Penelitian: kepala sekolah SDN Sumbersari II, SDK Bhakti Luhur, dan SMPN 18 Metode Pengumpulan data: wawancara, observasi, dan dokumentasi
3	Vevio Salma Jayanti	Implementasi konsep pemimpin instruksional	Jenis Penelitian: kualitatif Pendekatan Penelitian: deskriptif Variabel yang diamati: Perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah perempuan, Faktor Eksternal dan Internal yang mempengaruhi pelaksanaan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah perempuan Lokasi Penelitian: Mojosari Subjek Penelitian: kepala Madrasah Metode Pengumpulan data: observasi, wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi

Dari hasil beberapa penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah merupakan sentral pendidikan. Kepala madrasah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan dan juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaruan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala madrasah. Begitu pula optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada madrasah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala madrasah.

Berdasarkan beberapa kajian terhadap penelitian terdahulu, maka peneliti menganggap bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian ini antara lain ingin mengetahui manajemen pembinaan pengawas terhadap kepala madrasah dan guru di Madrasah Ibtidaiyah di Palembang berdasarkan dari pemahaman konsep kepemimpinan instruksional sampai pengimplementasian dari pemahamannya. Manajemen pembinaan menyangkut semua aspek pembinaan, sehingga sangat luas cakupannya, sedangkan output yang diharapkan adalah peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah sebagai akibat dari proses pembinaan tersebut.

F. Kerangka Teori

Sebenarnya ada cukup banyak teori yang mengemukakan tentang kepemimpinan instruksional kepala madrasah . Namun, untuk teori yang dipakai dalam penelitian ini antara lain tentang Kepemimpinan Instruksional dan Model-Model Kepemimpinan Instruksional.

Menurut Black dalam Samsudin mengatakan bahwa: “Kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga yang menjadi tempat proses pembelajaran berlangsung”.²³ Wahjosumidjo mengartikan kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁴

Kepala madrasah mempunyai tugas yang sangat strategis dalam mewujudkan madrasah yang bermutu. Menurut Wahjosumidjo²⁵ bahwa tugas-tugas kepala madrasah adalah :

- a. Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan madrasah.
- b. Kepala madrasah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Ia bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawabnya. Dengan waktu dan sumber yang terbatas kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan kepala madrasah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan apabila terjadi konflik antar kepentingan bawahan dan madrasah.

²³ Samsudin, S., *Manajemen: a Guide to executive command*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006), hlm.287.

²⁴ Wahdjsumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm.83.

²⁵ *Ibid.*, hlm.97.

Dalam melaksanakan tugas, kepala madrasah perlu memiliki keterampilan untuk menyukseskan kepemimpinannya. *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin. *Ketiga*, keterampilan teknis, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.²⁶

Menurut Daresh dan Playco, yang dikutip Dirjend Tenaga Pendidikan Kemendiknas, kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa.²⁷ Secara lebih komprehensif kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan intruksional adalah kepemimpinan yang menfokuskan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.²⁸

Dari pendapat tersebut dapat ditelaah bahwa, kepemimpinan instruksional sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, serta kepemimpinan yang menfokuskan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, juga sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa, dengan memberikan layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar sehingga mampu memberikan nuansa positif di madrasah.

²⁶ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Malang: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 151.

²⁷ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Modul: Kepemimpinan Pembelajaran Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Badan pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, 2013), hlm. 10.

²⁸ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Modul: Kepemimpinan Pembelajaran Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah...*, hlm. 11.

Butir-butir penting kepemimpinan pembelajaran tercakup dalam model-model berikut ini.

a. Model Hallinger dan Murphy

Model Hallinger dan Murphy (1985), terdiri 3 dimensi dan 11 deskriptor yang dapat diringkas seperti tabel berikut:

TABEL 1.2. Dimensi dan Deskriptor

Dimensi	Deskriptor
Merumuskan misi	Merumuskan tujuan madrasah
	Mengkomunikasikan tujuan madrasah
Mengelola Program pembelajaran	Mensupervisi dan mengevaluasi pembelajaran
	Mengkoordinasikan kurikulum
	Memonitor kemajuan pembelajaran siswa
Membangun iklim madrasah	Mengontrol alokasi waktu pembelajaran
	Mendorong pengembangan profesi
	Memfokuskan pencapaian visi
	Menyediakan insentif bagi guru
	Menetapkan standar akademi
	Memberikan insentif bagi siswa

b. Model Murphy

Murphy (1990), mengembangkan 4 dimensi kepemimpinan yang selanjutnya diurai menjadi 16 peran atau perilaku. Kerangka kerja (model) tersebut diringkas seperti tabel 3 berikut:

TABEL 1.3. Dimensi dan Peran atau Perilaku

Dimensi	Peran atau Perilaku
Mengembangkan misi dan tujuan	Merumuskan tujuan madrasah
	Mengkomunikasikan tujuan madrasah
Mengembangkan fungsi produksi pendidikan	Mendorong pembelajaran bermutu
	Mensupervisi pembelajaran
	Mengontrol alokasi waktu pembelajaran
	Mengkoordinasikan kurikulum
	Memonitor kemajuan pembelajaran siswa
Mendorong iklim	Membangun standar harapan positif

pembelajaran akademis	Memfokuskan pencapaian visi
	Menyediakan insentif bagi guru dan siswa
	Mendorong pengembangan profesi
Mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung	Menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan aman
	Menjamin sumber-sumber dari luar mendukung pencapaian tujuan madrasah

c. Model Weber

Weber (1996), mengidentifikasi lima domain utama kepemimpinan pembelajaran tanpa menguraikannya lagi secara lebih detil. Ke lima domain utama tadi adalah: (1) merumuskan misi madrasah, (2) mengelola kurikulum dan pembelajaran, (3) mendorong terciptanya iklim belajar yang positif, (4) mengobservasi dan memperbaiki pembelajaran, dan (5) melakukan penilaian program pembelajaran.

c. Model Jones

Jones membagi kepemimpinan pembelajaran atas empat kuadran (A, B, C, dan D) seperti table berikut ini.

TABEL 1. 4. Kuadran Kepemimpinan Pembelajaran



d. Model Direktorat Tenaga Kependidikan

Direktorat Tenaga Kependidikan (2009), memberikan 12 kompetensi pemimpin pembelajaranyaitu:(1) mengartikulasikan pentingnya visi, misi, dan tujuan

madrasah yang menekankan pada pembelajaran, (2) mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum, (3) membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas, (4) mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya, (5) membangun komunitas pembelajaran, (6) menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional, (7) melayani kegiatan siswa, (8) melakukan perbaikan secara terus menerus, (9) menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif, (10) memotivasi, mempengaruhi dan mendukung prakarsa, kreativitas, inovasi, dan inisiasi pengembangan pembelajaran, (11) membangun teamwork yang kompak, dan (12) menginspirasi dan memberi contoh.

Dari beberapa model yang disajikan oleh penulis di atas, maka ada beberapa hal penting terkait kepemimpinan instruksional yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional :

a. memahami peran kepala madrasah yang perlu dikembangkan;

- 1). Mengelola adalah sebagian dari kepemimpinan
- 2). Menerapkan peran kepemimpinan madrasah lebih cenderung pada pelayanan dari pada sebagai penguasa.
- 3). Mengembangkan gaya kepemimpinan yang luwes dan gaya bicara yang enak, dan menghindari gaya kepemimpinan yang kaku.

b. Melaksanakan tanggung jawab secara akuntabel:

- 1). Membangun komunitas belajar di madrasah untuk kesuksesan siswa
- 2). Mendorong tanggung jawab seluruh mitra kerja atau pemangku kepentingan.
- 3). Menggalang sumber daya masyarakat untuk kepentingan siswa
- 4). Membantu siswa agar sukses dalam belajarnya
- 5). Menghindari mencari kambing hitam atas ketidaksuksesan, berfikir dan berperilaku positif untuk maju.

c. Mengerjakan sesuatu secara profesional;

- 1). Selalu membaca diri dan melakukan refleksi
- 2). Mencari cara-cara untuk mengembangkan diri sendiri, membimbing orang lain dan memberi kontribusi terhadap orang lain berdasarkan profesi yang dimiliki,
- 3). Merangkul perubahan sebagai teman, dia akan membuat anda tetap aktif, mawas diri dan berkembang.
- 4). Menjadi orang nomor satu sebagai model pembelajaran sepanjang hayat dengan membangun masyarakat pembelajar di madrasah.
- 5). Selalu mengasah peran sebagai pemimpin pembelajaran,
- 6). Menyediakan waktu untuk rajin mengunjungi kelas,
- 7). Mengkomunikasikan keinginan kuat untuk berhasil kepada guru dan siswa dalam bentuk kata-kata dan tindakan,
- 8). Menerjemahkan visi madrasah ke dalam kegiatan harian, dan
- 9). Memfasilitasi kelompok kerja berdasarkan kepemimpinan

instruksional. d. Selalu mempertahankan;

- 1). Menjadi pengarah terhadap tercapainya tujuan madrasah
- 2). Menjadi pendukung yang jelas
- 3). Memandang kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar
- 4). Bergembira dalam bekerja.

Pengukuran tingkat keberhasilan visi kepemimpinan instruksional sangat diperlukan, untuk itu kepala madrasah disarankan untuk melakukan refleksi untuk mengetahui tingkat kesiapan sebagai pemimpin instruksional.

Dengan demikian, profesi seorang kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional merupakan profesi yang berat, menantang dan kompleks. Pengaruh kepemimpinan instruksional tidak langsung bekerja pada proses pembelajaran di

kelas, namun dengan kepemimpinan pembelajaran akan terbangun iklim akademik yang positif, komunikasi yang baik antar staf, perumusan tuntutan akademik yang tinggi, tekad untuk mencapai tujuan madrasah.

G. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mengolah data primer dan sekunder yang ada untuk tujuan tertentu. Pada penelitian yang dibahas ini, penulis menggunakan metode deskriptif analitis. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk membuat diskripsi mengenai fakta-fakta yang diselidiki. Melalui metode tersebut, penulis ingin menggambarkan (mendiskripsikan) bagaimana Implementasi Kepemimpinan Instruksional Kepala MI Muhajirin di Seberang Ulu I Palembang.

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dengan informan. Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.²⁹ Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara terhadap informan yang telah ditentukan sesuai dengan obyek penelitian yang akan dianalisis yakni dua orang guru senior, siswa, wali siswa (komite) dan masyarakat sekitar madrasah. Penelitian ini akan membahas Implementasi Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhajirin di Seberang Ulu I Palembang.

2. Pendekatan Penelitian

²⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. Ketujuh belas, 2002), 2009), hlm 3.

Penelitian ini menggunakan pendekatan etnografi. Istilah etnografi biasanya mengacu pada bentuk-bentuk penelitian sosial dengan sejumlah ciri khas sebagai berikut :³⁰

1. Lebih menekankan upaya eksplorasi terhadap hakikat/sifat dasar fenomena sosial tertentu, bukan melakukan pengujian hipotesis atas fenomena tersebut.
2. Lebih suka bekerja dengan data tak terstruktur, atau dengan kata lain, data yang belum dirumuskan dalam bentuk kode sebagai seperangkat kategori yang masih menerima peluang bagi analisis tertentu.
3. Penelitian terhadap sejumlah kecil kasus, mungkin hanya satu kasus secara detail.
4. Menganalisis data yang mengikuti interpretasi makna dan fungsi berbagai tindakan manusia secara eksplisit sebagai sebuah produk yang secara umum mengambil bentuk-bentuk deskripsi dan penjelasan verbal tanpa harus terlalu banyak memanfaatkan analisis kuantifikasi dan statistik.

Studi etnografi (*ethnographic studies*) mendeskripsikan dan menginterpretasikan budaya, kelompok sosial atau sistem. Meskipun makna budaya itu sangat luas, tetapi studi etnografi biasanya dipusatkan pada pola-pola kegiatan, bahasa, kepercayaan, ritual dan cara-cara hidup. Etnografi adalah pendekatan empiris dan teoretis yang bertujuan mendapatkan deskripsi dan analisis mendalam tentang kebudayaan berdasarkan penelitian lapangan (*fieldwork*) yang intensif. Etnograf bertugas membuat *thick descriptions* (pelukisan mendalam) yang menggambarkan kejamakan struktur-struktur konseptual yang kompleks, termasuk asumsi-asumsi yang tak terucap dan *taken-for-granted* (yang dianggap sebagai kewajaran) mengenai kehidupan. Seorang etnografer memfokuskan perhatiannya pada detil-detil kehidupan lokal dan menghubungkannya dengan proses-proses sosial yang lebih luas.³¹

³⁰ Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, terj. Dariyatno, Badrus Samsul Fata, Abi, John Rinaldi, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 316

³¹ Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 57

Menurut Creswell, para ahli banyak menyatakan mengenai beragam jenis penelitian etnografi, namun Creswell sendiri membedakannya menjadi 2 bentuk yang paling populer yaitu Etnografi realis dan etnografi kritis.³²

1. Etnografi realis

Etnografi realis mengemukakan suatu kondisi objektif suatu kelompok, dan laporannya biasa ditulis dalam bentuk sudut pandang sebagai orang ke-3. Seorang etnografi realis menggambarkan fakta detail dan melaporkan apa yang diamati dan di dengar dari partisipan kelompok dengan mempertahankan objektivitas peneliti.

2. Etnografi kritis

Dewasa ini populer juga etnografi kritis. Pendekatan etnografi kritis ini penelitian yang mencoba merespon isu-isu sosial yang sedang berlangsung. misalnya dalam masalah jender/emansipasi, kekuasaan, status quo, ketidaksamaan hak, pemerataan dan sebagainya.

Creswell juga menggambarkan penelitian etnografi dalam beberapa karakter yaitu.³³

1. Tema Budaya

Etnografer biasanya mempelajari tema budaya yang berasal dari antropologi budaya. Tema budaya dalam dalam etnografi bersifat umum dan tidak dimaksudkan untuk mempersempit penelitian. Tema budaya dapat ditemukan dari teks-teks pengantar antropologi budaya, melalui kamus konsep antropologi budaya dan pendekatan lainnya untuk menemukan tema budaya.

2. Kelompok Budaya (*culture Sharing Group*)

³² Creswell, J. W. 2012. *Qualitatif Inquiry and Research Design*. Sage Publications, Inc: California, hal.464

³³ *Ibid.*, hal.468

Etnografer mempelajari kelompok budaya di satu lokasi, misalnya di suatu MI, mencari kelompok di dalamnya (misalnya kelompok pembelajaran), dan mengumpulkan data tentang kelompok pembelajaran.

3. Kepemilikan Bersama Atas Pola-Pola tingkah Laku, Keyakinan, dan Bahasa

Etnografer mencari pola tingkah laku, keyakinan, dan bahasa dari suatu kelompok yang telah mengadopsi dari waktu ke waktu. Tujuan untuk menemukan pola-pola tingkah laku, keyakinan, dan bahasa yang dimiliki bersama ini mengimplikasikan dua point penting. *Pertama*, kelompok yang diteliti harus memiliki pola-pola bersama yang dapat diteliti oleh peneliti. *Kedua*, setiap anggota kelompok yang diteliti sama-sama mengadopsi setiap tingkah laku, keyakinan dan bahasa maupun kombinasi ketiga unsur tersebut. Pola tersebut dalam etnografi terdiri atas interaksi sosial yang cenderung tetap sebagai aturan yang dipahami dan merupakan tujuan bersama, dan salah satu dari kombinasi tingkah laku, keyakinan, dan bahasa.

a. Tingkah laku : Tindakan yang dilakukan oleh seorang individu dalam sebuah kelompok/latar kultural.

b. Keyakinan : bagaimana individu berfikir tentang atau memahami sesuatu dalam sebuah latar kultural.

c. Bahasa : bahasa dalam etnografi merujuk pada bagaimana individu berbicara dengan orang lain dalam sebuah latar kultural.

4. Penelitian Lapangan (*Fieldwork*)

Etnografer mengumpulkan data dengan menghabiskan waktu di tempat di mana mereka tinggal, bekerja, atau bermain. Untuk memahami pola terbaik dari suatu kelompok budaya, etnografer menghabiskan waktu yang cukup lama dengan kelompok tersebut, peneliti mengumpulkan data dalam lingkungan di mana partisipan berada dan di mana pola-pola budaya dapat dipelajari.

5. Deskripsi, Tema, dan Interpretasi

Peneliti etnografi mendeskripsikan dan menganalisis kelompok budaya dan membuat interpretasi tentang pola dari segala yang dilihat, dan didengar. dengan kegiatan penelitian terdiri dari menganalisis data, menganalisa pola perilaku, keyakinan dan bahasa, dan mencapai kesimpulan tentang makna dari mempelajari orang-orang di lokasi.

6. Konteks atau Pengaturan

Peneliti menyajikan deskripsi, tema, dan interpretasi dalam konteks atau dari kelompok budaya. Konteks dalam etnografi adalah pengaturan, situasi, atau lingkungan yang mengelilingi kelompok/budaya yang dipelajari dan saling terkait.

Dalam penelitian ini, penulis mengambil jenis etnografi realis, yang mengemukakan suatu kondisi objektif suatu kelompok, dan laporannya biasa ditulis dalam bentuk sudut pandang sebagai orang ke -3, penelitian ini mendeskripsikan bagaimana implementasi dari kepemimpinan instruksional. Tujuan utama aktivitas ini adalah untuk memahami suatu pandangan hidup dari sudut pandang pemangku pendidikan. Oleh karena itu, penelitian etnografi melibatkan aktivitas belajar mengenai dunia orang yang telah belajar melihat, mendengar, berbicara, berpikir, dan bertindak dengan cara yang berbeda. Jadi etnografi tidak hanya mempelajari masyarakat yang dalam hal ini lingkungan pendidikan, tetapi lebih dari itu, etnografi belajar dari masyarakat .

1. Obyek dan Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini, MI Muhajirin Seberang Ulu I Palembang merupakan obyek penelitian. Oleh karena itu, yang menjadi subyek dalam penelitian ini guru-guru MI Muhajirin Palembang, siswa, wali siswa (komite), dan masyarakat sekitar MI Muhajirin Palembang.

2. Waktu Penelitian

Aktivitas penelitian ini secara keseluruhan dilaksanakan sejak bulan Maret sampai dengan bulan September 2016.

3. Sampel sumber data (informan penelitian)

Sampel sumber data (informan penelitian) adalah guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat sekitar MI.Muhajirin Palembang. Pengambilan sumber data penelitian ini menggunakan teknik “*purpose sampling*” yaitu pengambilan sampel didasarkan pada pilihan peneliti tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan saat ini terus-menerus sepanjang penelitian, sampling bersifat *purposive* yaitu tergantung pada tujuan fokus suatu saat.

3.1 Sumber data primer (utama) dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data sekunder (tambahan) seperti dokumen-dokumen dan foto.³⁴ Adapun sumber data dalam penelitian ini antara lain:

a. Data Primer

Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber primer, dan dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video, pengambilan foto ataupun film. Hasil dari pengamatan dan wawancara mendalam membatasi kata-kata dan tindakan yang relevan saja, kemudian dianalisis menjadi sumber data primer. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber primer (utama) yaitu guru, siswa, orang tua siswa (komite), dan masyarakat sekitar MI.Muhajirin Palembang.

b. Data Sekunder

Sumber tertulis merupakan sumber kedua, dan merupakan bahan tambahan yang dapat dibagi atas sumber buku, majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan

³⁴Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm 157.

resmi.³⁵ Sumber tertulis dari penelitian ini antara lain dokumen-dokumen resmi madrasah yang berupa dokumen profil madrasah yang relevan.

c. Foto

Foto menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subyektif dan hasilnya dianalisis secara induktif. Hasil dari pengamatan ataupun wawancara didokumentasikan melalui foto-foto ataupun direkam melalui video. Foto yang diambil dalam penelitian ini adalah foto-foto yang berkaitan dan bersesuaian dengan tujuan penelitian.

3.2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen yang utama adalah peneliti sendiri. Pada awal penelitian peneliti satu-satunya alat. Ada kemungkinan hanya dialah merupakan alat sampai akhir penelitian. Namun setelah penelitian berlangsung diperoleh fokus yang lebih jelas melalui wawancara.³⁶

Ciri umum manusia sebagai instrumen mencakup segi responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses dan mengikhtisarkan, dan memanfaatkan kesempatan untuk mencari respons yang tidak lazim.³⁷

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi kualitatif tentang data yang sedang diteliti. Satu-satunya instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti mungkin menggunakan alat-alat bantu untuk mengumpulkan data seperti tape recorder, video kaset, atau kamera. Adapun instrumen lain yang digunakan dalam penelitian ini antara lain alat perekam, catatan lapangan, dan peneliti adalah instrumen itu sendiri.

³⁵ *Ibid.*, hlm.158

³⁶ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Transito, 2003), hlm 34.

³⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*..., hlm.160.

4. Tehnik sampling

Tehnik sampling dalam penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif maksud sampling disini untuk menjangring sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya. Dalam penelitian ini tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sampel*). Sampel bertujuan ini ciri-cirinya sebagai berikut:³⁸

- a. Rancangan sampling yang muncul: Pemilihan sampel secara berurutan tujuan untuk memperoleh variasi sebanyak-banyaknya hanya dapat dicapai apabila pemilihan satuan sampel dilakukan jika satuannya sebelumnya sudah dijaring dan dianalisis. Tehnik sampling bola salju bermanfaat dalam hal ini yaitu mulai dari satu menjadi semakin banyak.
- b. Penyesuaian berkelanjutan dari sampel: pada mulanya setiap sampel dapat sama kegunaannya, namun semakin banyak informasi sampel dipilih atas dasar fokus penelitian.
- c. Pemilihan berakhir jika sudah terjadi pengulangan: jika informasi yang diperlukan sudah dapat dijaring, maka penarikan sampel sudah dapat diakhiri.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampel bertujuan. Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi sebanyak-banyaknya tentang fokus penelitian. Ketika informasi tersebut sudah mencukupi maka penarikan sampel dihentikan. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar MI. Muhajirin seberang ulu I Palembang

5. Tehnik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kualitatif dan sumber data yang akan digunakan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan analisis dokumen, observasi dan wawancara. Untuk mengumpulkan data dalam

38 Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 224 - 225

kegiatan penelitian diperlukan cara-cara atau teknik pengumpulan data tertentu, sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar. Sumber data dan jenis data yang terdiri atas kata-kata dan tindakan, sumber tertulis, foto, dan data statistik. Selain itu masih ada sumber data yang tidak dipersoalkan di sini seperti yang bersifat nonverbal.³⁹ Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa, cara pengumpulan data merupakan salah satu kegiatan utama yang harus diperhatikan dalam suatu penelitian sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar.

5.1. Observasi

Jorgensen dalam Mulyana, mengemukakan bahwa metode pengamatan berperanserta dapat didefinisikan berdasarkan tujuh ciri yaitu : minat khusus makna dan interaksi manusia berdasarkan perspektif orang-orang dalam atau anggota-anggota situasi atau keadaan tertentu, fondasi penelitian dan metodenya adalah lokatif dan kekinian kehidupan sehari-hari, bentuk teori dan penteroran yang menekankan interpretasi dan pemahaman eksistensi manusia, logika dan proses penelitian yang terbuka, luwes, oportunistik, dan menuntut redefinisi apa yang problematik, berdasarkan fakta yang diperoleh dalam situasi nyata eksistensi manusia, pendekatan dan rancangan yang mendalam, kualitatif, dan studi kasus, penerapan peran partisipan yang menuntut hubungan langsung dengan pribumi lapangan⁴⁰. Menurut Arikunto, sebagai contoh dapat dikemukakan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui proses belajar mengajar di kelas. Variabel akan diungkap didaftar, kemudian di *tally* kemunculannya, dan jika perlu kualitas kejadian itu dijabarkan lebih lanjut. Observasi ini digunakan untuk mengamati secara langsung dan tidak langsung tentang perilaku siswa dalam implementasi pembelajaran.⁴¹ .Dalam menggunakan observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen pertimbangan kemudian format

³⁹ *Ibid.*, hlm. 24.

⁴⁰ Mulyana. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 35.

⁴¹ Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2010) hlm. 330.

yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan. Dari peneliti berpengalaman diperoleh suatu petunjuk bahwa mencatat data observasi bukanlah sekedar mencatat, tetapi juga mengadakan pertimbangan kemudian mengadakan penilaian kepada skala bertingkat. Misalnya memperhatikan reaksi guru saat berhadapan dengan kepala Madrasah, bukan hanya mencatat reaksi tersebut, tetapi juga menilai reaksi tersebut apakah sangat kurang, atau tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki.⁴²

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan disertai dengan dengan catatan lapangan yang akan mencatat semua aktifitas, kejadian atau tingkah laku yang digambarkan.

5.2 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan pewawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara dipergunakan untuk mengadakan komunikasi dengan pihak-pihak terkait, antara lain guru, siswa, wali siswa dan masyarakat sekitar MI Muhajirin Palembang dalam rangka memperoleh penjelasan tentang pembelajaran.⁴³ Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/ kecil. Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan teknik interview dan juga kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

⁴² Suharsimi Arikunto “*Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik.*” (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), hlm.24

⁴³ Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm.56.

3. Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si peneliti.

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan dengan tatap muka maupun lewat telepon.

1. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun sudah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya.

Dalam melakukan wawancara, selain harus membawa instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpul data juga dapat menggunakan alat bantu seperti tape recorder, gambar, brosur dan material lain yang dapat membantu pelaksanaan wawancara berjalan lancar.

2. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak terstruktur sering digunakan dalam penelitian pendahuluan malahan untuk penelitian yang lebih mendalam tentang responden. Pada penelitian pendahuluan, peneliti berusaha mendapatkan informasi awal tentang berbagai isu atau permasalahan yang ada pada objek, sehingga peneliti dapat menentukan secara pasti permasalahan atau variabel apa yang harus diteliti.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden. Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari responden tersebut, maka peneliti dapat mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah pada satu tujuan. Dalam melakukan wawancara maka pewawancara harus memperhatikan tentang situasi dan kondisi sehingga dapat memilih waktu yang tepat kapan dan dimana harus melakukan wawancara.

5.3. Dokumentasi

Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen baik yang berada di madrasah ataupun yang berada di luar madrasah, yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tentang pembelajaran berbasis mencari informasi di MI Muhajirin Palembang, terutama yang terkait dengan dokumen pembelajaran. Dokumentasi digunakan untuk mempelajari berbagai sumber dokumentasi terutama kegiatan yang berada di madrasah itu sendiri dan didukung oleh sumber-sumber yang representatif. Pada tahap dokumentasi diambil data atau dokumen Kepala Madrasah sebagai pemimpin instruksional. Menurut Sugiyono, dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen

merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁴⁴

Dalam penelitian ini, dokumentasi yang akan ditelaah adalah dokumentasi yang berbentuk tulisan misalnya, visi, misi, dan tujuan, sejarah madrasah, peraturan atau tata tertib madrasah, struktur lembaga, struktur madrasah, profil madrasah, daftar pembagian tugas guru, kode etik guru, MOU dengan instansi terkait. Dalam bentuk gambar, dokumentasi yang ditelaah adalah foto gedung madrasah, foto siswa dan guru pada saat kegiatan pembelajarn, foto ruang kepala madrasah, foto ruang guru, foto ruang perpustakaan, foto ruang UKS, foto WC siswa dan guru, foto media pembelajaran, foto kegiatan pramuka, foto pelaksanaan senam bersama, foto saat pelaksanaan supervisi, foto hasil karya seni siswa.

6. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu : wawancara, pengamatan, yang sudah ditulis dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto, dan sebagainya.

Data tersebut banyak sekali, setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah maka langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dilakukan sambil membuat koding (penetapan kode dengan menggunakan huruf atau angka atau kombinasi huruf dan angka yang mewakili komponen data). Tahap akhir dari analisis data ialah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. setelah selesai tahap ini,

44 Sugiono *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data...*, hlm. 24.

mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan beberapa metode tertentu.

Sehubungan dengan uraian tentang proses analisa dan penafsiran data di atas, maka dapat dijelaskan pokok-pokok persoalan sebagai berikut: Konsep dasar analisis data, Pemerosotan satuan, kategorisasi termasuk pemeriksahan keabsahan data, kemudian diakhiri dengan penafsiran data.

Manurut Patton dalam Moleong, teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, ia membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.⁴⁵ Sedangkan menurut Bogdan dan Tylor dalam Moleong (2007), analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut, jika dikaji definisi pertama lebih menitik beratkan pada pengorganisasian data. Kedua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data.⁴⁶

Dari kedua definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan, bahwa analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Secara umum, penelitian kualitatif dalam melakukan analisis data banyak menggunakan model analisis yang dicetuskan oleh Miles dan Huberman yang sering disebut dengan metode analisis data interaktif. Mereka mengungkapkan

⁴⁵ Lexy J.Moleong, *Metodolog*, hlm. 24.

⁴⁶ *Ibid.*, hlm.45.

bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya ialah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan rangkuman yang inti, proses dengan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan koding. Tahap akhir dari analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah tahap ini mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantive dengan menggunakan metode tertentu .

Aktivitas dalam analisis data kualitatif ada tiga, yaitu tahap reduksi data, display data, dan kesimpulan atau verifikasi.⁴⁷

1.Reduksi Data

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila sewaktu-waktu data diperlukan kembali.

2. Display data

Display data berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik atau pengkodean, dari hasil reduksi data dan display data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan data memverifikasikan sehingga menjadi kebermaknaan data.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

⁴⁷ Milles, M.B. and Huberman, *Qualitative Data Analysis*, terj.Sugiono,(Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 337-342

Untuk menetapkan kesimpulan yang lebih beralasan dan tidak lagi berbentuk kesimpulan yang coba-coba, maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian berlangsung sejalan dengan *memberchek*, *Memberchek* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *memberchek* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diperoleh sesuai apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya tersebut valid, sehingga semakin kredibel, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data .

Jadi, tujuan *memberchek* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan, dilanjutkan dengan triangulasi dan audit trail, sehingga menjamin signifikansi hasil penelitian.

G. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan data (validitas) dan keandalan (realibilitas). Untuk menetapkan keabsahan (trustworthiness) data diperlukan teknik pemeriksaan . Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (Credibility), keteralihan (transferability), Kebergantungan (dependability), dan kepastian (Confirmability).⁴⁸

1. Derajat kepercayaan (credibility).

Kriterium ini berfungsi : pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai. Kedua, mempertunjukkan

⁴⁸ Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 28.

derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

2. Keteralihan (Transferability),

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastiksn usaha verifikasi tersebut.

3. Kebergantungan

Konsep ketergantungan lebih luas dari pada realibilitas. Hal tersebut disebabkan peninjauan yang dari segi bahwa konsep itu diperhitungkan segala-galanya yaitu yang ada pada realibilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang terkait.

4. Kriteria Kepastian (confirmability),

Menurut Scriven (1971), objektivitas –subjektivitasnya sesuatu hal bergantung pada satu orang. Selain itu masih ada unsur kualitas yang melekat pada konsep objektivitas itu. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu itu objek , berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan. Subjektif berarti tidak dapat dipercaya atau menceng. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan pengertian objektivitas-subjektivitas menjadi kepastian.

TABEL 1.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahan data

No	Kriteria	Teknik Pemeriksaan
1	Kredibilitas	1). Perpanjangan keikutsertaan 2). ketekukan pengamatan 3). Pengecekan sejawat 5). Kecukupan referensi 6). Kajian kasus negative 7). Pengecekan Anggota

2	Keteralihan	8). Uraian Rinci
3	Kebergantungan	9). Audit Kebergantungan
4	Kepastian	10).Audit kepastian

Sedangkan kriteria kredibilitas dengan teknik pemeriksaan sebagai berikut :

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Hal tersebut penting artinya karena penelitian kualitatif berorientasi pada situasi, sehingga dengan perpanjangan keikutsertaan dapat memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati. Di samping itu membangun kepercayaan antara subjek dan peneliti memerlukan waktu yang cukup lama.

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dimaksudkan menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti akan melengkapi dalam memperoleh data primer dan sekunder, observasi dan interview digunakan untuk menjangkau data primer yang berkaitan dengan kesiapan madrasah dalam penerapan pembelajaran berbasis mencari informasi, Sementara studi dokumentasi digunakan untuk menjangkau data sekunder yang dapat diangkat dari berbagai dokumentasi tentang tugas-tugas pokok dan pengelolaan pembelajaran dengan pembelajaran bervariasi.

H. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini, penulis akan mengembangkannya secara keseluruhan yang terdiri dari lima bab, asing-masing bab akan disusun secara sistematis dan terinci.

Bab I Pendahuluan yang terdiri: latar belakang masalah; rumusan masalah; tujuan penelitian; kegunaan penelitian; tinjauan pustaka; kerangka teori; metode penelitian yang meliputi : jenis penelitian, pendekatan penelitian, sampel sumber data (informan penelitian); teknik sampling, teknik pengumpulan data; dan teknik analisis data.

Adapun bab II merupakan Landasan teori: yang terdiri dari: a. Kepemimpinan Instruksional b. Model-model Kepemimpinan Instruksional.

Bab III Deskripsi Wilayah Penelitian yang meliputi: jenis penelitian, lokasi penelitian, waktu penelitian, sumber data penelitian,

Kemudian bab IV berisi hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari: implementasi kepemimpinan instruksional kepala madrasah.

Bab V berupa penutup yang merupakan akhir pembahasan dari bab-bab sebelumnya yang berupa simpulan dan penutup.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika dalam organisasi. Sebuah organisasi bisa berjalan dengan baik apabila dalam kepemimpinan terpenuhi komponen-komponen atau kualitas seseorang sebagai pemimpin. Menurut Katz dan Khan yang dikutip Watkin berbagai definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga komponen besar yakni “sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku”.⁴⁹

Menurut teori genesis menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Seorang pemimpin dilahirkan sebagai pemimpin dalam situasi dan kondisi yang membentuk jiwa seorang pemimpin.⁵⁰

Henry Pratt Fairclid menyatakan bahwa pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptensi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.⁵¹

⁴⁹ Peter Watkins, *A Critical Review of Leadership Concepts and Research: The Implication For Educational Administration*. (Geelong: Deakin University Press 2002), hlm. 23.

⁵⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada 1998), hlm. 29.

⁵¹ Henry Pratt Fairchild, *Dictionary Of Sociology and related Science*, Littlefield Adam & Co. Peterson, (New Jersey 1960) hlm.174.

Kepala madrasah menurut Black dalam Samsudin mengatakan bahwa: “Kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga yang menjadi tempat proses pembelajaran berlangsung”.⁵² Wahjosumidjo mengartikan kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵³

Sedangkan kepala madrasah menurut Black dalam Samsudin mengatakan bahwa: “Kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga yang menjadi tempat proses pembelajaran berlangsung”.⁵⁴ Wahjosumidjo mengartikan kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵⁵

Rahmad dkk mengungkapkan bahwa: “kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.⁵⁶

Dari beberapa kutipan tersebut dapat diambil suatu pengertian, bahwa untuk mewujudkan program pelaksanaan pendidikan yang direncanakan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggerakkan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat

⁵² Samsudin, S., *Manajemen: a Guide to executive command*, (Bandung,: CV. Pustaka Setia, 2006), hlm.287.

⁵³ Wahdjumidjo,, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 83.

⁵⁴ Samsudin, S., *Manajemen: a Guide to executive command...*, hlm.287.

⁵⁵ Wahdjumidjo,, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm 83.

⁵⁶ Rahman, et.all, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Jatinangor: Alqoprint, 2006) hlm. 106.

mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Maka dapat dipahami pula bahwa, Kepala Madrasah selain menjadi guru juga menjadi pembimbing yang mengarahkan warga madrasah untuk mencapai tujuan, dan tentunya mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih besar, yaitu sebagai pemimpin di madrasah.

2. Tugas dan Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah mempunyai tugas yang sangat strategis dalam mewujudkan madrasah yang bermutu. Menurut Wahjosumidjo⁵⁷ bahwa tugas-tugas kepala sekolah adalah :

- a. Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan madrasah.
- b. Kepala madrasah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Ia bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawabnya. Dengan waktu dan sumber yang terbatas kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan kepala madrasah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan apabila terjadi konflik antar kepentingan bawahan dan madrasah.
- c. Kepala madrasah harus berfikir analitik dan konseptual.
- d. Kepala madrasah adalah seorang mediator dan juru penengah
- e. Kepala madrasah adalah seorang politisi
- f. Kepala madrasah adalah seorang diplomat
- g. Kepala madrasah adalah pengambil keputusan yang sulit.

Dari kutipan tersebut maka dapat digaris bawahi, kepala madrasah adalah orang yang sangat menentukan dalam berjalannya suatu kegiatan organisasi madrasah

⁵⁷ Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 97.

sesuai dengan rel yang diharapkan, peran dan tanggung jawabnya sangatlah berat, untuk itu diperlukan kerjasama dengan stekholder-stekholder yang terlibat dalam dunia pendidikan, agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan madrasah, hendaknya kepala madrasah memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman dan arah dalam berpijak. Dalam menunjang kemajuan pendidikan dalam segi sarana dan prasarana pemerintah melimpahkan atau mengucurkan dana ke berbagai madrasah untuk dikelola oleh madrasah dan komite madrasah, akibat dari ini mulai ada kecenderungan kepala madrasah lebih memikirkan proyek daripada tugas pokoknya sebagai orang yang menjalankan keberhasilan pelaksanaan pendidikan. Untuk itu diharapkan agar kepala madrasah jangan hilang langkah dan arah, tetap eksis pada visi dan misi yang ingin dicapai bersama.

Berikut peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, meliputi:⁵⁸

1. Kepala madrasah sebagai administrator
2. Kepala madrasah sebagai supervisor.

Dua hal tersebut di atas sudah cukup jelas menggambarkan tugas dan tanggung jawab seorang kepala madrasah dan cukup jelas mengarahkan pada kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan sebagai kepala madrasah.

1. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

⁵⁸ Wijono, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, 1989), hal. 18.

Adapun dalam setiap kegiatan administrasi ini, di dalamnya mengandung fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kepegawaian dan pembiayaan. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan madrasah yang dipimpinnya.⁵⁹

Sehubungan dengan hal di atas, maka tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi ini dapat digolongkan menjadi 6 bidang manajemen yang meliputi⁶⁰:

- a. Pengelolaan pengajaran
- b. Pengelolaan kepegawaian
- c. Pengelolaan kemuridan
- d. Pengelolaan gedung dan halaman
- e. Pengelolaan keuangan
- f. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

Untuk lebih jelas, penulis uraikan enam bidang manajemen pendidikan tersebut di atas:

a. Pengelolaan Pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan titik sentral dari kegiatan Pengelolaan yang lain. Pengelolaan ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Untuk itu, Pengelolaan pengajaran ini harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Adapun kegiatan ini meliputi kebutuhan tenaga guru sehubungan dengan kepindahan dan lain-lain.⁶¹

b. Pengelolaan Kepegawaian

Pengelolaan kepegawaian mencakup di dalamnya penerimaan dan penempatan guru dan atau pegawai sekolah, pembagian tugas pekerjaan guru dan

⁵⁹ *Ibid.*, hal. 20

⁶⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 63

⁶¹ Sutari Imam Barnadib, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, (Malang: Biro Ilmiah Fakultas Tarbiyah IAIN "Sunan Ampel", 1986), hlm 38.

pegawai sekolah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah, mutasi dan atau promosi guru dan pegawai sekolah, dan sebagainya. c. Pengelolaan Kemuridan

Murid atau anak didik dalam pengertian pendidikan pada umumnya adalah tiap orang atau kelompok orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan.⁶²

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak ialah masalah perencanaan dan penyelenggaraan penerimaan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan, dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), Penyelenggaraan pelayanan khusus (special servis) bagi murid-murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pelajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi lainnya, mengatur "records" dan mempersiapkan laporan tentang kemajuan mereka, masalah disiplin murid-murid, masalah absensi dan sebagainya.⁶³

d. Pengelolaan Gedung dan Halaman

Kegiatan ini meliputi perbaikan dan rehabilitasi gedung sekolah, penambahan ruang kelas, perbaikan atau pembuatan pagar pekarangan sekolah, pembuatan lapangan olah raga, perbaikan atau pengadaan bangku dan sebagainya.⁶⁴

e. Pengelolaan Keuangan

Kegiatan ini berhubungan dengan usaha-usaha penyediaan, penyelenggaraan pengaturan dan ketatausahaan keuangan bagi pembiayaan fasilitas materiil dan tenaga-tenaga personil sekolah serta aktivitas-aktivitas pengajaran dan kegiatan-kegiatan sekolah lainnya.⁶⁵

⁶²*Ibid.*, hal.108

⁶³Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 198

⁶⁴M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1993), hlm 59.

⁶⁵*Ibid.*, 107.

f. Pengelolaan Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Untuk menciptakan kerjasama antara madrasah-rumah-masyarakat dan lembaga-lembaga sosial lainnya dalam usaha-usaha penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, maka diperlukan adanya pelaksanaan program PR “*public relation*” sekolah yang baik. Yang mana program tersebut dapat dilakukan dengan usaha-usaha pemberian penerangan-penerangan, informasi-informasi tentang kehidupan dan kemajuan pendidikan dan pengajaran disekolah yang luas, intensif, kontinue dan efektif.⁶⁶

Hubungan antara madrasah dengan masyarakat pada hakekatnya adalah suatu sarana yang cukup mempunyai peranan untuk menentukan usaha pembinaan, pertumbuhan dan perkembangan murid-murid di sekolah.⁶⁷ kriteria sekolah yang baik ialah sekolah yang memiliki hubungan baik dengan orang tua siswa, dan kebersamaannya terhadap keberhasilan pendidikan anaknya. Kecenderungan ini dapat dikatakan sebagai tanda-tanda bahwa madrasah sebagai institusi pendidikan semakin tidak terisolasi dari masyarakat.

2. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kepala Madrasah sebagai orang yang bertanggungjawab di madrasah mempunyai kewajiban untuk menjalankan madrasahnyanya, terutama membantu perkembangan anggota-anggota stafnya dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan di madrasahnyanya.

Untuk mengetahui tanggungjawab tersebut, sebelumnya perlu diketahui lebih dahulu pengertian supervisi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh M. Daryanto Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan.⁶⁸

⁶⁶ *Ibid.*,108

⁶⁷ S. Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*,(Jakarta,Yayasan Kanisius,1984), hlm. 51.

⁶⁸ H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1989), hlm.84.

Melihat definisi di atas, dapat dikatakan bahwasanya kepala madrasah sebagai supervisor harus dapat meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi. Disamping itu, kepala madrasah juga harus berusaha agar semua potensi yang ada di madrasah, baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa, kualitas pendidikan di madrasah itu terletak pada kualitas yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam membawa staf-stafnya dalam mengkoordinir dan bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas-tugas yang telah ditetapkan. Peran kepala madrasah, baik itu sebagai administrator ataupun supervisor akan selalu menjadi ukuran terhadap upaya peningkatan kualitas pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

3. Keterampilan Kepala Madrasah

Dalam era kemandirian madrasah dan era manajemen berbasis sekolah (MBS), kiranya pemahaman dan aplikasi konsep-konsep ilmu manajemen yang telah banyak dikembangkan oleh para pemikir di bidang bisnis perlu mendapatkan perhatian para pimpinan madrasah untuk mememanajementi madrasah-madrasah yang mereka pimpin di masa kini. Kesempatan untuk mengembangkan sebuah madrasah hingga menjadi madrasah yang efektif kiranya membutuhkan kreatifitas kepemimpinan yang memadai.

Menurut Pidarta yang dikutip Mulyono mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki kepala madrasah untuk menyukseskan kepemimpinannya. *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin. *Ketiga*,

keterampilan teknis, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.⁶⁹

Selain kemampuan diatas, kepala madrasah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

- a. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari, terutama dari kerja para guru dan pegawai madrasah lainnya.
- b. Melakukan kegiatan observasi kegiatan manajemen secara terencana
- c. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan
- d. Melakukan kegiatan observasi kegiatan manajemen secara terencana
- e. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan
- f. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain
- g. Berfikir untuk masa yang akan datang
- h. Merumuskan ide-ide yang diuji cobakan.⁷⁰

Dari kutipan di atas dapat ditarik benang merahnya bahwa, menjadi seorang pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan disamping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya. Besar kecilnya peranan yang dilakukan

⁶⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Malang: Ar-Ruzz Media, 2008) hlm. 151.

seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

4. Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah bahwa dimensi kompetensi kepala madrasah⁷¹ sebagai berikut :

a. Dimensi Kompetensi Kepribadian

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya: 1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah, 2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, 3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, 4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, 5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai sebagai kepala madrasah, 6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Berdasarkan butir-butir di atas yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah integritas pribadi yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri, terbuka dan minat dalam menjalankan jabatan sebagai kepala madrasah.

b. Dimensi Kompetensi Manajerial

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya, 1) menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 2) mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, 3) memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, 4) mengelola

⁷¹ Lampiran Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007, hlm.4.

perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, 5) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 7) mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 8) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, 9) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, 10) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, 11) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 12) mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 13) mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, 14) mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah, 15) mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 16) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, 17) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, dan efisien.

c. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya 1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, 2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, 3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, 4) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Dari beberapa butir di atas maka kompetensi kewirausahaan dalam adalah kemampuan kepala madrasah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha. Sedangkan jika ingin sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di madrasah, maka kepala madrasah, tenaga kependidikan baik guru maupun non guru dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

d. Dimensi Kompetensi Supervisi

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknis supervisi yang tepat, 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Berdasarkan batasan di atas maka yang dimaksud dengan kompetensi supervisi adalah pengetahuan dan kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti supervisi dalam upaya meningkatkan kualitas madrasah.

e. Dimensi Kompetensi Sosial

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya 1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, 2) berpartisipasi dalam kegiatan

sosial kemasyarakatan, 3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang tua kelompok lain.

Berdasarkan batasan-batasan di atas maka yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan seorang kepala madrasah dalam bekerjasama dengan orang lain, peduli sosial dan memiliki kepekaan sosial .

Dalam bingkai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu: memiliki landasan dan wawasan pendidikan; memahami madrasah sebagai sistem; memahami Manajemen Berbasis Sekolah (MBS); merencanakan pengembangan madrasah; mengelola kurikulum; mengelola tenaga pendidikan; mengelola sarana prasarana; mengelola kesiswaan; mengelola keuangan; mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat; mengelola kelembagaan; mengelola sistem informasi madrasah; memimpin madrasah; mengembangkan budaya madrasah; memiliki dan melaksanakan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan; mengembangkan diri; mengelola waktu; menyusun dan melaksanakan regulasi madrasah; memberdayakan sumberdaya madrasah; melakukan koordinasi/penyerasian; mengambil keputusan secara terampil; melakukan monitoring dan evaluasi; melaksanakan supervisi; menyiapkan, melaksanakan dan menindak lanjuti hasil akreditasi; dan membuat laporan akuntabilitas madrasah.⁷²

Selain kompetensi diatas, kepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi pada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT), sedangkan dalam dunia bisnis dikenal dengan nama *total quality manajemen* (TQM). Hal ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas pelayanan. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala

⁷² Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, hlm. 153-164.

madrasah agar stakeholder puas, yakni layanan sesuai yang dijanjikan (*reability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).⁷³

Kompetensi memainkan peran kunci dalam mempengaruhi keberhasilan kerja, terutama dalam pekerjaan – pekerjaan yang menuntut kesungguhan, inisiatif dan inovasi. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka, yang dimaksud dengan kompetensi kepala madrasah adalah seperangkat kemampuan yang harus ada dalam diri kepala madrasah, agar dapat mewujudkan penampilan unjuk kerja sebagai kepala madrasah.

5. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

a. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Miller and Miller, bahwa:

”transactional leadership in wich relationships with teachers are based upon an exchange for some valued reoure”,

yaitu kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana hubungan dengan guru didasarkan pada pertukaran beberapa sumber daya yang berharga.⁷⁴

Dari pengertian tersebut secara sederhana Kepemimpinan Transaksional dapat diartikan sebagai, cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

b. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burs yang dikutip Muksin Wijaya merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya, hal tersebut lebih melihat bagaimana pemimpin

⁷³ Sitti Manja, Jurnal; “Profesionalitas Kepala Sekolah : Analisis antara Idealita dan Realita,” dalam *Lentera Pendidikan*, (Vol. 14 No.1 Juni 2011), hlm. 63.

⁷⁴ Tony Bush, *Leadership and Mangement Development*, (London: SAGE Publications Ltd, 2008) hlm. 15.

transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa enggan.⁷⁵

Prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yaitu *simplifikasi* yang berkaitan dengan keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama; *motivasi* yang berkaitan dengan kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat dengan menciptakan sinergitas di dalam organisasi; *fasilitasi* yang berkaitan kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual; *inovasi* yang berkaitan dengan kemampuan untuk secara berani dan bertanggungjawab melakukan suatu perubahan bilamana yang diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi; *mobilitas* yakni berkaitan dengan pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan; *siap siaga* yakni berkaitan dengan kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigm baru yang positif; dan *tekad* yakni berkaitan dengan tekad bulat untuk selalu sampai akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas.⁷⁶

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa [kepemimpinan transformasional](#) mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Sedangkan untuk prinsip kepemimpinan yang dapat dikembangkan dalam kepemimpinan instruksional di MI.Muhajirin Palembang menurut peneliti adalah prinsip kepemimpinan transaksional, dikarenakan Kepemimpinan Transaksional dapat diartikan sebagai, cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam

⁷⁵ Muksin Wijaya, "Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcome Peserta Didik, Jurnal Pendidikan *Penabur*, No. 05/Th.IV, Desember 2005, h. 122.
⁷⁶ *Ibid.*, hlm. 123-124.

menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi. Dapat dicontohkan seperti adanya penghargaan/reward yang diberikan oleh kepala madrasah untuk guru yang berprestasi dalam pengembangan pembelajaran, pemberian penghargaan/reward ini bertujuan untuk memotivasi guru yang lain agar mampu menghasilkan prestasi yang dapat dibanggakan oleh madrasah dan ikut berperan dalam keberhasilan suatu madrasah.

6. Dampak Kepala Madrasah yang Profesional

Kepala madrasah profesional dalam paradigma baru akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga pada pendidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas.⁷⁷ Selain dampak di atas dapat ditambahkan bahwa, kepala madrasah yang profesional dapat menciptakan madrasah yang efektif baik yang berkaitan dengan internal sekolah maupun eksternal madrasah. Internal madrasah yaitu berkaitan dengan manajemen, kurikulum maupun penganggaran yang tepat, sedangkan dari eksternal adalah dapat menjalin hubungan dengan instansi secara kondusif dan komunikatif.

Adapun kriteria madrasah yang efektif yaitu: (1) mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas tentang pengetahuan dan pengerjaan siswa, (2) mendorong aktivitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pengajar, (3)

⁷⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007)
hlm.89

mengharapkan para siswa untuk mengambil peran tanggungjawab dalam belajar dan perilaku dirinya, (4) mempunyai instrument evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar, menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa, (5) menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional, (6) mengorganisasikan madrasah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran, (7) pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna, (8) menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif,(9) mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya, (10) secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses, dan (11) bekerjasama dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.⁷⁸

Dari pendapat tersebut dapat ditelaah bahwa, keberhasilan sebuah madrasah biasanya ditentukan oleh sejauhmana tujuan pendidikan itu dapat tercapai pada periode tertentu sesuai dengan lamanya pendidikan yang berlangsung di madrasah. Sekolah efektif mempunyai tingkat ketersesuaian yang tinggi antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil yang dicapai madrasah. Madrasah yang efektif selalu menyempurnakan programnya setiap tahun sehingga dapat mengembangkan kompetensi siswa yang adaptif terhadap setiap perkembangan IPTEK dan lingkungan global. Jadi madrasah yang efektif adalah madrasah yang memiliki tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan rencana dan target hasil yang ditetapkan terlebih dahulu. Madrasah efektif adalah madrasah yang memiliki

⁷⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 61-62.

manajemen yang baik, transparan dan akuntabel yang mampu memberdayakan semua komponen madrasah untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif.

B. Kepemimpinan Instruksional

1. Pengertian Kepemimpinan Instruksional

Definisi kepemimpinan dalam literatur sangat beragam yang pada umumnya, kepemimpinan didefinisikan dalam hal sifat, perilaku, peran dan proses. Menurut Hoy dan Miskel, mengungkapkan bahwa;

*“leadership should be defined broadly as a social process in which a member of a group or organization influences the interpretation of internal and external events, the choice of goals or desired outcomes, organization of work activities, individual motivation and abilities, power relations, and shared orientations”*⁷⁹ (kepemimpinan harus didefinisikan secara luas sebagai suatu proses sosial dimana anggota dari kelompok atau organisasi mempengaruhi interpretasi peristiwa internal dan eksternal, pilihan tujuan atau hasil yang diinginkan, aktifitas organisasi kerja, motivasi dan kemampuan individu, hubungan kekuasaan, dan orientasi bersama. Ptjmh).

Menurut Van de Griff dan Houtveen, membatasi kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan kepala madrasah untuk memulai perbaikan madrasah, untuk menciptakan iklim pendidikan dan mengawasi guru untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Kepemimpinan pembelajaran terdiri dari perilaku utama yang menetapkan harapan yang tinggi dan tujuan yang jelas bagi siswa dan kinerja guru, memantau dan memberikan umpan balik mengenai inti teknis (pengajaran dan pembelajaran) dari madrasah, menyediakan dan meningkatkan pertumbuhan profesional untuk semua anggota staff, dan membantu menciptakan dan mempertahankan keunggulan madrasah. Selanjutnya Hoy Hoy mengatakan bahwa diatas semuanya, kepala madrasah harus mengkomunikasikan visi yang jelas pada keunggulan pembelajaran dan pengembangan profesional berkelanjutan sesuai dengan tujuan peningkatan pengajaran dan pembelajaran.⁸⁰

Menurut Daresh dan Playco yang dikutip Dirjend Tenaga Pendidikan

⁷⁹ *ibid.*, hlm.13.

⁸⁰ *ibid.*, hlm.13.

Kemendiknas mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa.⁸¹ Secara lebih komprehensif kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.⁸²

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis menyimpulkan, kepemimpinan instruksional adalah tanggung jawab penting kepemimpinan pendidikan. Karena pemimpin pendidikan dibebankan dengan banyak tugas dan tanggung jawab yang sering membutuhkan perhatian segera, pemimpin pendidikan dapat dengan mudah jatuh ke dalam modus reaktif bukannya perencanaan atau mode proaktif. Sementara tanggung jawab ini perlu mendapat perhatian, mereka tidak harus ditangani oleh pemimpin pendidikan, seringkali kepala madrasah. Sebaliknya, karyawan lain bisa menangani situasi yang membutuhkan perhatian segera. Fokus dari pemimpin pendidikan pada umumnya, dan kepala madrasah pada khususnya, harus belajar siswa. Karena misi utama sekolah berfokus pada pengajaran dan pembelajaran, dan karena keefektifan sekolah sering diukur dengan prestasi akademik, maka sangat penting bahwa pemimpin pendidikan memfokuskan waktunya, energi dan prioritas kepemimpinan instruksional.

2. Kompetensi Kepemimpinan Instruksional

Dalam modul pemimpin pembelajaran yang diterbitkan Direktur jendral Pendidik dan Tenaga Kependidikan, bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh

⁸¹ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Modul: Kepemimpinan Pembelajaran Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Badan pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, 2013) hlm. 10.

⁸² *Ibid.*, hlm.11.

kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan dan mengartikulasikan tujuan madrasah
- b. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum
- c. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar
- d. Mengevaluasi kinerja guru dan pengembangannya e. Membangun komunitas pembelajaran
- f. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional
- g. Melayani siswa dengan prima
- h. Melakukan perbaikan secara terus menerus
- i. Menerapkan karakteristik kepala madrasah efektif
- j. Membangun warga madrasah yang pro-perubahan
- k. Membangun teamwork yang kompak
- l. Memberi contoh dan menginspirasi warga madrasah

Dari modul tersebut dapat ditelaah, jika madrasah dianggap sebagai sistem, maka kepemimpinan madrasah merupakan salah satu komponennya dan kepemimpinan pembelajaran merupakan salah satu sub komponen kepemimpinan madrasah. Meskipun kepemimpinan pembelajaran merupakan salah satu sub komponen kepemimpinan madrasah, namun kepemimpinan pembelajaran memiliki tingkat kepentingan tertinggi, karena kegiatan utama di madrasah adalah pembelajaran dan kegiatan-kegiatan lainnya hanya sebagai pendukung. Untuk itu diperlukan kepala madrasah yang benar-benar memiliki kompetensi sebagai pemimpin pembelajaran.

3. Model Kepemimpinan Instruksional

a. Model Hallinger dan Murphy (1985)

Model yang dikembangkan oleh Hallinger dan Murphy tersebut dilatar belakangi dari sebuah observasi manajemen pembelajaran dengan melihat

perilaku kepemimpinan pembelajaran dari sepuluh kepala SD dari tinjauan efektivitas sekolah. Informasi tersebut dikumpulkan dari kepala sekolah staf sekolah dan pengawas. Dari informasi organisasi tersebut Hallinger dan Murphy menciptakan kerangka manajemen pembelajaran dengan tiga dimensi dan sebelas uraian pekerjaan.

TABEL 2.1. Konsep manajemen pembelajaran Hallinger dan Murpy (1985)⁸³

Mendefinisikan Misi	Mengatur Program Pembelajaran	Mendukung Suasana Sekolah
Kerangka tujuan sekolah Mengkomunikasikan tujuan sekolah	Supervisi dan Evaluasi Pembelajaran Koordinasi Kurikulum Memantau kemajuan siswa	Melindungi waktu Pembelajaran Mendukung pengembangan Professional Menjaga visibilitas tinggi Memberikan insentif bagi Guru Menegakkan standar Akademis Memberikan insentif bagi Siswa

Kepala madrasah menyusun tujuan madrasah dengan mengkomunikasikan dengan orang tua dan staf untuk mengidentifikasi perbaikan dan mengembangkan tujuan sekolah. Fungsi tujuan sekolah harus diketahui untuk staf, orang tua dan siswa dengan cara melalui penggunaan komunikasi formal dan informal (misalnya: buku panduan, rapat staf, dewan sekolah, papan pengumuman dan pertemuan).⁸⁴

Mengelola program pengajaran yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran harus melibatkan guru secara langsung, dengan cara mengawasi dan mengevaluasi pembelajaran, koordinasi kurikulum dan memonitor kemajuan siswa. Pengawasan dan evaluasi pembelajaran meliputi kegiatan-kegiatan yang memberikan

⁸³Jana Michelle Alig- Mielcarek, Dissertation : *A Model of School: Instructional leadership, Academic Press, and Student Achievement...*, hlm. 38.

⁸⁴ *Ibid.*, hlm. 39.

dukungan pengajaran untuk guru, memantau pembelajaran kelas melalui kunjungan kelas informal dan menyelaraskan praktek kelas dengan tujuan sekolah.⁸⁵

Maka secara tidak langsung fungsi kepala sekolah adalah menciptakan lingkungan belajar yang positif. Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya.

b. Model Murphy (1990)

Murphy memberikan tinjauan sistematis dan komprehensif kepemimpinan pembelajaran dalam sintesi hasil penelitian dari sekolah yang efektif, perbaikan sekolah, pengembangan staf dan studi pustaka perubahan organisasi. Menggunakan penjelasan ini, ia membangun kerangka kepemimpinan pembelajaran yang mencakup kajian dan temuan. Kerangka kerja ini terdiri dari empat dimensi kepemimpinan pembelajaran yang dipecah menjadi enam belas peran atau perilaku yang berbeda. Keempat dimensi kepemimpinan pembelajaran mengembangkan misi dan tujuan, mengelola fungsi hasil pendidikan, mempromosikan suasana pembelajaran akademis, dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung. Dibawah ini menggambarkan berbagai peran pemimpin pembelajaran atau perilaku yang membentuk dimensi itu.⁸⁶

Pengembangan misi dan tujuan yang utama adalah dalam menciptakan tujuan bersama dan upaya untuk mengaitkan dengan visi sekolah. Murphymembagi dua fungsi pokok atau perilaku pokok : penyusunan tujuan sekolah dan mengkomunikasikan tujuan sekolah. Tujuan sekolah meliputi menetapkan tujuan sekolah yang menekankan prestasi siswa untuk semua siswa, menggabungkan data tentang kinerja siswa masa lalu dan saat ini dan termasuk tanggungjawab staf untuk mencapai tujuan. Mengkomunikasikan tujuan sekolah sesering mungkin baik secara

⁸⁵ *ibid.*, hlm.40.

⁸⁶ *ibid.*, hlm. 42.

formal maupun informal untuk siswa, orang tua dan guru bahwa tujuan sekolah memandu kegiatan sekolah.⁸⁷

Mengelola fungsi pendidikan madrasah adalah dimensi kedua Murphy. Dimensi ini menekankan perilaku manajemen kepala madrasah. Pemimpin pembelajaran memajukan kualitas pembelajaran dengan melakukan pertemuan dengan guru dan evaluasi, mengunjungi ruang kelas, memberikan saran yang detail dan umpan balik pada proses pembelajaran, dan menentukan tugas guru dalam kepentingan mewujudkan belajar siswa yang terbaik. Selain itu, kepala madrasah mengalokasikan dan melindungi waktu pembelajaran dengan kebijakan dan prosedur madrasah.

Tabel 2.2. Kerangka komprehensif kepemimpinan pembelajaran Murphy⁸⁸

Mengembangkan misi dan tujuan	Mengelola manfaat hasil pendidikan	Mengembangkan iklim belajar akademik	Mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung
Kerangka tujuan Sekolah Penyampaian tujuan sekolah	Mempromosikan pembelajaran berkualitas Mengawasi dan mengevaluasi pembelajaran Mengalokasikan dan melindungi waktu belajar Mengkoordinasikan kurikulumnya Pemantauan kemajuan siswa	Menetapkan harapan dan standar yang positif Menjaga high visibility Memberikan insentif bagi guru dan siswa Meningkatkan pengembangan profesionalitas	Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan tertib Memberikan kesempatan bagi keterlibatan siswa yang berarti Mengembangkan kerjasama staf dan kekompakan Mengamankan sumberdaya dari luar untuk mendukung tujuan sekolah • dan menjaga hubungan rumah dan sekolah

⁸⁷ *Ibid.*, hlm. 42.

⁸⁸ *ibid.*, 43.

c. Model Weber (1996)

Weber mengidentifikasi lima domain penting dalam kepemimpinan intruksional: mengidentifikasi misi madrasah, mengelola kurikulum dan pengajaran, menciptakan pembelajaran yang positif, mengamati dan meningkatkan pengajaran dan menilai program pembelajaran. Weber menggambarkan misi sekolah sebagai proses dinamis tentang kerjasama dan berfikir reflektif untuk membuat misi yang jelas dan jujur. Pengorganisasian kurikulum dan pengajaran harus konsisten dengan misi sekolah, melalui praktek pembelajaran dan supervisi kelas dalam rangka untuk peningkatan sumberdaya guru. Pemimpin intruksional membantu guru dalam menggunakan penelitian dalam praktek dan strategi pembelajaran yang baik untuk mencapai tujuan sekolah dalam meningkatkan kinerja siswa.

Tabel 2.3. Model Weber dalam Pemimpin Intruksional⁸⁹

Mendefinisakan Misi Sekolah	Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran	Mempromosikan Iklim Pembelajaran yang Positif	Mengamati dan meningkatkan pembelajaran	Menilai Program Pembelajaran
Pemimpin intruksional kolaboratif yaitu mengembangkan visi dan tujuan bersama untuk sekolah dan pemangku kepentingan	Pemimpin intruksional memonitor kelas, menyelaraskan praktek dengan misi sekolah, menyediakan sumberdaya dan dukungan dalam penggunaan	Pemimpin instruksional mempromosikan iklim belajar yang positif dengan mengkomunikasikan tujuan, harapan, dan membangun lingkungan belajar dan tertib	Pemimpin intruksional mengamati dan meningkatkan pembelajaran melalui observasi kelas dan kesempatan pengembangan profesional	Pemimpin intruksional memberikan kontribusi dalam perencanaan, perancangan, administrasi dan analisis untuk efektifitas evaluasi kurikulum

praktek pembelajaran dan model serta menyediakan dukungan dalam pendataan			
---	--	--	--

Melengkapi definisi-definisi model kepemimpinan instruksional tersebut, maka dapat di garis bawahi kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.

C. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Instruksional

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.⁹⁰ Dalam kaitan tugas kepala madrasah sebagai pemimpin terdapat empat tugas penting (1) mendefinisikan misi dan peranan organisasi, (2) seorang pemimpin sebagai pengejawantahan tujuan organisasi, (3) mempertahankan keutuhan organisasi, dan (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.⁹¹

Kepemimpinan pendidikan dalam hal ini kepala madrasah harus mempunyai keterampilan dalam kepemimpinannya, selain menggunakan pengetahuan, pengalaman dan sifat kepemimpinannya. Diantara keterampilan kepemimpinan pendidikan yaitu (1) keterampilan memimpin, (2) keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia, (3) keterampilan menguasai kelompok, (4) keterampilan mengelola administrasi personalia, dan (5) keterampilan menilai.⁹²

⁹⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), hlm.115.

⁹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: P.T. Rajadrafindo Persada, 2007), hlm. 42-47.

⁹² Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*, (Jakarta: Galia Indonesia, 1993), hlm. 34.

Pergeseran fokus pengajaran dari mengajar untuk belajar membentuk kolaboratif struktur dan proses untuk bekerjasama dalam meningkatkan pengajaran, dan memastikan pengembangan profesional berlangsung. Salah satu tugas kepala madrasah yaitu menjadi pemimpin intruksional yang menfokuskan pada pembelajaran. Kepala madrasah dapat mencapai ini dengan: (1) fokus pada pembelajaran (2) semangat kolaborasi (3) menggunakan data untuk peningkatan pembelajaran (4) memberikan dukungan, dan (5) menyelaraskan kurikulum, pengajaran dan penilaian.⁹³

Menurut Peter dan Austin yang dikutip Edward Sallis memberi pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan, mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut:

1. Visi dan symbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas
2. MBWA (*manajemen by walking about/ manajemen dengan melaksanakan*) adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi
3. „Untuk Para Pelajar“. Istilah ini sama dengan „dekat dengan pelanggan“ dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya
4. Otonomi, eksperimental dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi diantara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut
5. Menciptkana rasa „kekeluargaan“. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan diantara para pelajar, orang tua, guru dan staf institusi
6. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga

⁹³ Fred C. Lunenburg, *The Principal as Instructional Leader*, National Forum of Educational and Supervision Journal, (Vol 27 No 4, 2010), hlm.1.

pendidikan.⁹⁴

Sedangkan kepemimpinan pembelajaran yang berkaitan dengan dimensi internal kepala madrasah yaitu: (1) penetapan misi sekolah (*defining the School's Mission*), (2) penataan pembelajaran (*Instructional Organization*), (3) peningkatan praktik pembelajaran (*Improving Instructional Practice*), (4) peningkatan Iklim Pembelajaran yang positif di sekolah (*Promoting Positive School Climate*).⁹⁵

Menurut Kenneth dkk. untuk mewujudkan kepala sekolah yang sukses dibutuhkan hal-hal berikut (1) menciptakan dan mempertahankan sekolah yang kompetitif, (2) memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang signifikan, (3) memberikan bimbingan pembelajaran, (4) mengembangkan dan melaksanakan rencana perbaikan strategi sekolah.⁹⁶

Menurut Fred C. Lunenburg bahwa, tanggungjawab kepala madrasah adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan siswa. Kepala sekolah sebagai *Instructional Leader* dapat mencapai tujuan tersebut dengan cara: *pertama*, fokus pada belajar yaitu membantu mengalihkan perhatian dari mengajar untuk belajar; *kedua*, mendorong kolaborasi yaitu sebagai tugas utama kepala sekolah adalah untuk menciptakan sebuah tujuan bersama diantara para guru tentang semangat siswa, artinya kepala sekolah perlu meningkatkan rasa kolektif guru tentang belajar siswa; *ketiga*, menggunakan data untuk meningkatkan belajar yaitu bagaimana sekolah dapat mengukur kemajuan siswa dalam mencapai keberhasilan pembelajaran dengan menggunakan data dengan tujuan supaya guru mampu mengembangkan pendidikan siswa baik sebagai individu maupun kelompok, sehingga kelebihan dan

⁹⁴ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010) hlm. 170-171.

⁹⁵ Sri Surachmi, "Efektivitas Dimensi Internal Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran", *Cakrawala Pendidikan*, November 20 11. Th. XXX No. 3.

⁹⁶ Kenneth Leithwood et.al, *Review of research How Leadership Influences Student*, (The Wallace Foundation), hlm. 2004, 26-27.

kelemahan dapat diketahui; *keempat*, memberikan dukungan yaitu guru perlu diberikan pelatihan, media pembelajaran dan dukungan yang dibutuhkan untuk membantu siswa dalam mencapai keberhasilan. Secara khusus dukungan tersebut dapat berupa panduan kurikulum, buku teks, atau pelatihan khusus yang berhubungan dengan kurikulum madrasah; dan *kelima*, menyelaraskan kurikulum, pengajaran dan penilaian. Kepala madrasah perlu memastikan bahwa penilaian siswa sesuai dengan kurikulum dan pengajaran guru.⁹⁷

Dari beberapa kutipan di atas, maka dapat ditelaah bahwa, untuk mewujudkan program pelaksanaan pendidikan yang direncanakan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggerakkan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Salah satu hal positif yang dilakukan kepala madrasah di madrasah adalah peran sebagai pemimpin pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait erat dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.

4. Standar Kepemimpinan Instruksional

Standar yang dikembangkan oleh para akademisi dan praktisi kepemimpinan pembelajaran menurut model Direktorat Tenaga Kependidikan, memberikan 12 kompetensi pemimpin pembelajaran yaitu: (1) mengartikulasikan pentingnya visi, misi, dan tujuan madrasah yang menekankan pada pembelajaran, (2) mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum, (3) membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan

⁹⁷ Fred C. Lunenburg, *The Principal as Instructional Leader*, *National Forum of Educational and Supervision Journal*..., hlm. 1-7.

evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas, (4) mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya, (5) membangun komunitas pembelajaran, (6) menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional, (7) melayani kegiatan siswa, (8) melakukan perbaikan secara terus menerus, (9) menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif, (10) memotivasi, mempengaruhi dan mendukung prakarsa, kreativitas, inovasi, dan inisiasi pengembangan pembelajaran, (11) membangun teamwork yang kompak, dan (12) menginspirasi dan memberi contoh.

Setiap model memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing, artinya tidak ada model yang sempurna. Model yang terbaik untuk diterapkan adalah model yang cocok dengan kebutuhan madrasah. Pengaruh kepemimpinan pembelajaran tidak langsung bekerja pada proses pembelajaran di kelas, namun dengan kepemimpinan pembelajaran akan terbangun iklim akademik yang positif, komunikasi yang baik antar staf, perumusan tuntutan akademik yang tinggi, tekad untuk mencapai tujuan madrasah.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan standar model yang dikembangkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, karena dianggap bisa diterapkan dan sesuai dengan keadaan dan kondisi di MI Muhajrin Seberang Ulu I Palembang, tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya. Selain itu juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar prestasi siswa belajar meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang pesat dan tumbuh dengan baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan warga madrasah untuk mencapai suatu tujuan. Dengan adanya kepemimpinan yang baik, maka pengembangan dan kemajuan madrasah dapat terealisasi dengan maksimal.

Standar yang dikembangkan oleh para akademisi dan praktisi kepemimpinan pembelajaran menurut model Direktorat Tenaga Kependidikan, memberikan 11 kompetensi kepemimpinan instruksional, yaitu: (1) mengartikulasikan pentingnya visi, misi, dan tujuan madrasah yang menekankan pada pembelajaran, (2) mengarahkan pengembangan kurikulum, membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas, (3) mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya, (4) membangun komunitas pembelajaran, (5) menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional, (6) melayani kegiatan siswa, (7) melakukan perbaikan secara terus menerus, (8) menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif, (9) memotivasi, mempengaruhi dan mendukung prakarsa, kreativitas, inovasi, dan inisiasi pengembangan pembelajaran, (10) membangun teamwork yang kompak, dan (11) menginspirasi dan memberi contoh.

Implementasi kepemimpinan instruksional di MI Muhajirin Palembang pada umumnya telah dilaksanakan, tetapi masih memerlukan perbaikan dan pengembangan, seperti dalam evaluasi kinerja guru dan tindak lanjutnya, pengambilan keputusan berbasis data, dan menjadikan warga madrasah sebagai kolegal serta menjalin komunikasi aktif dan efektif. Setelah menerapkan prinsip-prinsip dalam kepemimpinan pembelajaran, maka dampak atau akibat yang timbul di Madrasah adalah kemajuan kualitas pendidikan di Madrasah semakin terlihat, hal itu dapat dilihat dari antusias masyarakat yang mempercayakan putra-putrinya sekolah di Madrasah, selain itu respon masyarakat semakin baik terhadap madrasah.

Bagi guru-guru di MI Muhajirin terhadap kepemimpinan instruksional merupakan kepemimpinan yang harus dilaksanakan terhadap madrasah yang meliputi proses pembelajaran dan perangkatnya yang ada di madrasah tersebut sudah baik, Dari hasil wawancara dan data-data yang tersedia, terbukti dengan

terimplementasinya 12 butir kompetensi kepemimpinan instruksional yang dikembangkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, untuk merencanakan kepemimpinan pembelajaran yaitu dengan merencanakan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang mengacu kepada keberhasilan pembelajaran di madrasah.

B. Saran.

1. Kepada kepala MI Muhajirin Palembang, hendaknya secara terus menerus melakukan perbaikan baik secara teoritis maupun praktis yang berkenaan dengan kepemimpinan instruksional. Salah satu diantaranya melaksanakan penelitian tindakan untuk melakukan perbaikan proses dan mengambil keputusan berbasis data. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan perlu mendapat perhatian serius, semakin kompeten seorang pendidik, maka semakin meningkat pembelajaran, semakin tinggi kepuasan bawahan semakin kuat pengaruh kepemimpinannya.
2. Bagi semua guru MI Muhajirin Palembang, perlu adanya pengembangan dalam pembelajaran, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi.
3. Penelitian ini hanya meneliti implementasi konsep kepala madrasah sebagai Pemimpin Instruksional di Madrasah Ibtidaiyah Muhajirin Palembang, oleh karena itu masih sangat perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang kompetensi kepala madrasah dan keterkaitannya dengan kualitas pembelajaran di madrasah.

