

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
(Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah
Al-Wathoniyyah Semarang)



Oleh:
Choirul Anwar
NIM: 07223748

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2009

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Choirul Anwar, S. Fil. I.
NIM : 07.223.748
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

menyatakan bahwa Naskah Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 17 Juni 2009
Saya yang menyatakan,

Choirul Anwar, S. Fil. I.
NIM. 07223748

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
(Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah
Al-Wathoniyyah Semarang)**

yang ditulis oleh:

Nama : Choirul Anwar, S. Fil. I.
NIM : 07223748
Program : Magister (S2)
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

saya berpendapat bahwa tesis tersebut di atas sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Studi Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 18 Juni 2009
Pembimbing,

Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain
NIP. 150178204

ABSTRAK

Choirul Anwar. Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor penting bagi keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan nasional khususnya pembelajaran. Kepemimpinan efektif akan mampu memberi kontribusi bagi peningkatan profesionalitas guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik. Profesionalitas guru meliputi keahlian, ketrampilan dan komitmen guru. Di sinilah peran penting kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Tujuan penelitian ini mengungkapkan kepemimpinan kepala madrasah serta faktor pendukung dan penghambatnya dalam meningkatkan profesionalitas guru MA Al-Wathoniyyah Semarang. Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan ilmu kependidikan dan kepemimpinan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisa ini didasarkan pada teori E. Mulyasa mengenai peran dan tugas kepala madrasah, yaitu *educator*, *manajer*, *administrator*, *inovator*, *motivator*, *supervisor* dan *leader*. Dari teori E. Mulyasa kemudian dielaborasi dengan teori Uzer Usman tentang profesionalitas guru meliputi keahlian, ketrampilan dan komitmen guru.

Dari data dan analisis selama penelitian dihasilkan kesimpulan: 1) Kepemimpinan yang dikembangkan di MA Al-Wathoniyyah Semarang adalah kepemimpinan humanistik dengan gaya karismatik. Kepemimpinan humanis didasarkan pada interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang tidak *saklek* dan *men-judgement* jika melakukan kesalahan. Hanya, Kepala Madrasah tidak tegas dalam memberi sanksi kepada bawahan yang tidak menjalankan tugas dengan baik. Selain itu, Kepala madrasah memiliki karisma dalam memimpin, namun lemah dalam penataan aktifitas yang butuh dukungan administratif. Gaya karismatik ini tidak lepas dari akar historis MA Al-Wathoniyyah yang didasarkan pada keinginan memadukan budaya formal dan budaya pesantren. Budaya pesantren inilah yang kemudian dominan di MA Al-Wathoniyyah sehingga budaya profesionalitas kurang mendapatkan tempat; dan 2) Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MA Al-Wathoniyyah antara lain: keberadaan yayasan yang memberi dukungan, dedikasi dan loyalitas guru yang tinggi serta struktur organisasi yang jelas. Faktor penghambat dalam upaya peningkatan profesionalitas guru adalah ketidaktegasan dalam *punishment* dan *reward*, belum terpenuhinya standar sarana dan prasarana yang memadai serta kurangnya pembiayaan pendidikan yang mengalokasikan peningkatan mutu pendidikan serta profesionalitas guru.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan surat keputusan bersama
Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI
Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	bā'	B	Be
ت	tā'	T	Te
ث	ṣā'	ṣ	s (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	khā	Kh	ka dan ha
د	dāl	D	De
ذ	Zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	rā'	R	Er
ز	Z	Z	Zet
س	sīn	S	Es
ش	syīn	Sy	es dan ye
ص	sād	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge
ف	fā	F	Ef
ق	qāf	Q	Qi
ك	kāf	K	Ka
ل	lām	L	El
م	mīm	M	Em
ن	nūn	N	En
و	Wau	W	We
ه	hā'	H	Ha

ء	hamzah	َ	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap yang disebabkan oleh syaddah ditulis rangkap.

Contoh: نَزَّلَ = nazzala

بِهِنَّ = bihinna

III. Vokal Pendek

Fathah (َ) ditulis a, kasrah (ِ) ditulis i, dan dammah (ُ) ditulis u.

IV. Vokal Panjang

Bunyi a panjang ditulis ā, bunyi i panjang ditulis ī, dan bunyi u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda penghubung (̄) di atasnya.

Contohnya:

1. Fathah + alif ditulis ā

فَلَا ditulis falā

2. Kasroh + ya' mati ditulis ī

تَفْصِيلٌ ditulis tafsīl

3. Dammah + wawu mati ditulis ū

أَصُولٌ ditulis usūl

V. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati ditulis ai

الزَّهْلِيّٰ ditulis az-Zuhaiḫī

2. Fathah + wawu ditulis au

الدَّوْلَةُ ditulis ad-daulah

VI. Ta' marbutoh di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis ha

Kata ini tidak diperlakukan terhadap kata Arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia seperti: salat, zakat, dan sebagainya kecuali bila dikehendaki kata aslinya.

2. Bila disambung dengan kata lain (frase), ditulis h.

contoh: بداية المجتهد ditulis Bidāyah al-Mujtahid

VII. Hamzah

1. Bila terletak di awal kata, maka ditulis berdasarkan bunyi vokal yang mengiringinya. Seperti إن ditulis inna.
2. Bila terletak di akhir kata, maka ditulis dengan lambang apostrof (` ). Seperti شىء ditulis Syai`un.
3. Bila terletak di tengah kata setelah vokal hidup, maka ditulis sesuai dengan bunyi vokalnya. Seperti ربائب ditulis rabā`ib.
4. Bila terletak di tengah kata dan dimatikan, maka ditulis dengan lambang apostrof (` ). Seperti تأخذون ditulis ta`khuzūna

VIII. Kata Sandang alif + lam

1. Bila diikuti huruf qomariyyah ditulis al
البقرة ditulis al-baqarah
2. Bila diikuti huruf syamriyah, huruf ‘l’ diganti dengan huruf syamsiyah yang bersangkutan.
النساء ditulis an-Nisā`

IX. Penulisan kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Dapat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dan menurut penulisannya

ذوى الفروض ditulis ḡawī al-furūd

أهل السنة ditulis ahlu as-sunnah

KATA PENGANTAR

Dengan kerendahan dan ketulusan hati, penulis sangat bersyukur kepada Allah SWT yang banyak memberikan karunia sehingga karya ini terselesaikan. Penulis sangat meyakini andaikan tidak karena ketentuan-Nya karya ini tidak akan terselesaikan sesuai target sebelumnya. Segala puji atas-Nya yang telah memberikan kemudahan urusan dan pertemuan-pertemuan kebaikan dengan orang-orang yang dengan tulusnya membantu penulis melakukan penelitian ilmiah ini. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga dan para pengikutnya.

Dengan proses yang cukup panjang dan melelahkan tesis ini dapat penulis selesaikan. Penulis menyadari bahwa proses penyelesaian tesis ini tidak akan berhasil tanpa sumbang saran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Departemen Agama Republik Indonesia, terutama kepada Dirjen Pendidikan Islam dan Mapendais, yang telah memberi kesempatan dan berbagai fasilitas selama menempuh program S2 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta kepada penulis.
2. Segenap civitas akademika UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, terutama kepada Bapak Rektor, Prof. Dr. H.M. Amin Abdullah, Direktur Pascasarjana, Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain, sekaligus selaku dosen pembimbing akademik dan pembimbing penulisan tesis ini, yang telah banyak membantu mengarahkan, membimbing, dan memberi dorongan dengan ketulusan hati

sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Ketua dan sekretaris Program Studi Pendidikan Islam, Prof. Dr. H. Nizar Ali, M. A., dan Dr. H. Sumedi, M. Ag., Ibu Daniah selaku tata usaha Prodi Pendidikan Islam, yang atas segala kebijaksanaan, perhatian, dorongan dan layanan akademik yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

3. Semua dosen Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga yang telah banyak memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh studi.
4. Semua staf perpustakaan program pascasarjana dan UPT UIN Sunan Kalijaga, yang telah menyediakan buku-buku dan referensi lainnya sehingga membantu kelancaran penyelesaian tesis ini.
5. Kepala madrasah dan segenap guru serta karyawan maupun siswa Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang yang telah membantu lancarnya penelitian.
6. Ayah, ibu, kakak-kakak tercinta atas dukungan dan do'anya serta istri terkasih, Nurul Ulumiyah, dan anak-anak tersayang, Muhammad Nihalurrahman dan Muhammad Yuqinu Haqiqata, yang selalu setia memberikan dukungan dan menemani penulis selama menempuh studi dan penyusunan tesis ini.
7. Kawan-kawan kelas "A" al-Qur'an Hadis MKPI Pascasarjana UIN, Bagus Mustakim, Ruslan Fariadi, Muhammad So'ir, Bani M. Tsabit, Denny Sholehuddin, Mukarrom Faisal Rosyidin, Zaenal Arifin, Uswah Hasan, Sugiyanta, Salman Faisal, Isro'ah, Fitri Mukhlisoh, Nining Khurotul Aini, dan Umi Khoridah yang telah banyak memberikan sumbangan pemikiran selama menempuh studi bersama.

Akhirnya dengan rasa syukur yang setulus-tulusnya penulis panjatkan kepada Allah SWT atas terselesaikannya penulisan tesis ini, walaupun masih banyak kekurangannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan keihlasan bantuan dari semua pihak digantikan oleh Allah dengan imbalan yang sebaik-baiknya, amiin.

Yogyakarta, 18 Juni 2009

Penulis,

Choirul Anwar
NIM. 07223748

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN DIREKTUR	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING	v
ABSTRAK	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
D. Kajian Pustaka	9
E. Metode Penelitian	12
F. Sistematika Pembahasan	15
BAB II TEORI KEPEMIMPINAN DAN PROFESIONALITAS GURU	17
A. Teori Kepemimpinan Kepala Madrasah	17
1. Pengertian Kepemimpinan	17
2. Teori-teori Kepemimpinan	21
3. Gaya Kepemimpinan	23
4. Fungsi Kepemimpinan	24
5. Kepemimpinan Kependidikan	28
B. Profesionalitas Guru	39
1. Pengertian Profesionalitas	39
2. Kompetensi Profesionalitas Guru	45
3. Kode Etik Profesi Guru.....	47
4. Tugas Guru... ..	50
BAB III GAMBARAN UMUM MADRASAH ALIYAH	
AL-WATHONIYYAH SEMARANG	53
A. Letak Geografis dan Sejarah Singkat Berdirinya	53
B. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan	56
C. Struktur Organisasi	59
D. Keadaan Guru, Karyawan dan Siswa	69
E. Sarana dan Prasarana	72

F. Kurikulum	76
G. Prestasi dan Kelulusan	77
BAB IV PROFESIONALITAS GURU MADRASAH ALIYAH AL-WATHONIYYAH SEMARANG	79
A. Keahlian Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang ...	79
B. Keterampilan Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang	86
C. Komitmen Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang	92
BAB V KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALITAS GURU DI MADRASAH ALIYAH AL-WATHONIYYAH SEMARANG ...	96
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah.....	96
1. Educator (Pendidik)	98
a. Pembimbingan	98
b. Keteladanan	99
c. Pengembangan Profesionalitas Karyawan	100
2. Manajer	102
a. Perencanaan (<i>Planning</i>)	103
b. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	107
c. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	109
3. Administrator	112
a. Administrasi Finansial	114
b. Administrasi Non-Finansial	120
4. Inovator	121
5. Motivator	122
a. Pengaturan Lingkungan Kerja	123
b. Penerapan Kedisiplinan	124
6. Supervisor	125
a. Formal	125
b. Informal	126
7. <i>Leader</i> (Pemimpin)	128
B. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru	132
1. Peningkatan Keahlian (Kompetensi Profesional) Guru Madrasah Aliyah Al –Wathoniyyah	133
2. Peningkatan Keterampilan (Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Sosial) Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah	137
3. Peningkatan Kompetensi Kepribadian Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah	140
BAB VI FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM	

MENINGKATKAN PROFESIONALITAS GURU MADRASAH	
ALIYAH AL-WATHONIYYAH SEMARANG	145
A. Faktor Pendukung Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru	145
1. Keberadaan Yayasan	145
2. Keikhlasan dan Pengabdian	147
3. Struktur Organisasi	149
B. Faktor Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru	150
1. Penerapan Prinsip Penghargaan dan Hukuman	150
2. Sarana dan Prasarana	152
3. Pembiayaan	153
BAB VII PENUTUP	158
A. Kesimpulan	158
B. Saran	159
DAFTAR PUSTAKA	162
.....	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

- Tabel 1. Kualifikasi Guru dan Karyawan, 69.
- Tabel 2. Data Guru dan Karyawan, 70.
- Tabel 3. Jumlah Siswa dan Kelulusan, 71.
- Tabel 4. Sarana dan Prasarana Gedung, 73.
- Tabel 5. Fasilitas (Sarana dan Prasarana selain Gedung), 74.
- Tabel 6. Pembagian Tugas Mengajar Guru, 82.
- Tabel 7. Susunan Personalia Pengurus Madrasah, 106.
- Tabel 8. Proyek-proyek dalam budget Kurikulum, 115.
- Tabel 9. RAPBM MA Al-Wathoniyah Semarang 2007 – 2008, 117.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Struktur Organisasi MA Al-Wathoniyyah Semarang, 59.

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian.
- Lampiran 2. Pedoman Wawancara.
- Lampiran 3. Daftar Informan
- Lampiran 4. Kurikulum.
- Lampiran 5. SK Pengukuhan Waka Madrasah.
- Lampiran 6. SK Pengukuhan Kepala Madrasah.
- Lampiran 7. Tata Tertib Ustadz.
- Lampiran 8. Dokumentasi Kegiatan Madrasah.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan merupakan masalah yang penting bagi suatu kelompok atau organisasi kelembagaan. Hal ini karena kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi bagi keberhasilan kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.¹

Kepemimpinan dalam pendidikan menurut U. Husna Asmara adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.² Pemimpin dalam dunia pendidikan terutama sekolah disebut kepala sekolah. Ia memiliki peranan penting karena ia mempengaruhi, mengkoordinasi, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia dalam hal yang ada kaitannya dengan kegiatan

¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999), hlm. 19.

² U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 1985), hlm. 118.

yang dilaksanakan sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Ada beberapa pertimbangan yang penting bagi kepemimpinan kepala sekolah. Pertama, kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas. Kedua, kepala sekolah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya. Ketiga, Ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.³

Kepemimpinan dalam lingkungan sekolah cenderung terletak pada kekuatan nilai-nilai (keagamaan) yang menjadi pusat perhatian kepala sekolah. Bahkan sering karena penekanan kepemimpinan yang menekankan aspek nilai, maka aspek teknis manajemen kurang begitu diperhatikan. Karena itu, isu-isu yang harus diperhatikan adalah masalah kepemimpinan, terutama bagaimana kualitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dan dipelihara agar kekuatan kepemimpinan memiliki fondasi yang bersifat teknis dan bersifat nilai yang dapat digerakkan. Dengan demikian kepala sekolah perlu memahami dan mengkritisi komponen-komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan proses pembelajaran.⁴

³ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 57.

⁴ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 185.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan mempunyai peranan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan, sehingga harus memiliki kemampuan sebagai *leader*. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. E. Mulyasa mengungkapkan bahwa ada hubungan erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin, iklim budaya sekolah, dan perilaku peserta didik. Menyadari hal tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Kebijakan merupakan unsur vital bagi sebuah organisasi. Ia adalah landasan dan garis dasar organisasi dalam menjalankan aktifitasnya guna mencapai tujuan. Kebijakan biasanya diwujudkan dalam bentuk putusan, strategi, rencana, peraturan, kesepakatan, konsensus, program dan sebagainya yang menjadi acuan organisasi dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan.⁵ Kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan yang handal untuk membuat keputusan-keputusan yang dapat dijadikan dasar, strategi, atau program aktivitas sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam membuat

⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 130.

keputusan-keputusan bermutu melalui langkah-langkah sistematis sangat menentukan efektifitas sekolah.

Kebijakan kepala sekolah akan mempengaruhi mekanisme kerja sekolah dan berperan besar dalam meningkatkan profesionalitas guru. Kebijakan yang dapat mendorong peningkatan profesionalitas guru akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu sekolah. Sebaliknya, bila kebijakan tidak dapat mendorong peningkatan, maka kebijakan tersebut akan berdampak pada penurunan mutu sekolah. Maka disini, secara tidak langsung kebijakan kebijakan sangat berperan dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Permasalahan tentang kepemimpinan dan profesionalitas guru dalam konteks Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang menjadi penting di saat lembaga ini mengalami perubahan status dari Madrasah Aliyah Keagamaan menjadi Madrasah Aliyah Umum (MA) dan adanya pergantian kepala madrasah.

Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah ini terletak di kelurahan Tlogosari Wetan yang berjarak kurang lebih 7 km sebelah timur dari pusat kota Semarang. Madrasah ini berdiri pada tahun 2003. Pada awal berdirinya, madrasah aliyah ini adalah Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK). Madrasah ini merupakan Madrasah Aliyah Keagamaan pertama dan satu-satunya di kota Semarang.

Pendirian madrasah ini adalah upaya melengkapi dan menyempurnakan lembaga pendidikan formal yang sudah ada di bawah

naungan yayasan Al-Wathoniyyah dan pesantren Al-Itqon, agar santri bisa mengikuti kegiatan belajar yakni mengaji dengan tekun dan mengambil pendidikan formal sampai jenjang menengah atas. Madrasah keagamaan ini dipandang yang bisa atau tepatnya saling bisa mendukung kegiatan belajar santri yang sudah ada.

Tiga tahun pertama, kepemimpinan madrasah dipegang langsung oleh ketua yayasan Al-Wathoniyyah. Hal ini dilakukan karena madrasah masih dalam tahap awal pertumbuhan. Ketua yayasan sekaligus sebagai kepala madrasah aliyah berdasarkan kebutuhan akan sumber daya guru yang sesuai dengan jurusan keagamaan, mengangkat beberapa guru lulusan pesantren untuk mengajar bidang studi agama terutama yang sumber ajarnya berbahasa arab (kitab kuning). Walaupun dari sisi kualifikasi pendidikan formalnya tidak mencukupi karena lulusan SLTA daan bahkan ada yang lulusan SLTP.

Tahun 2006, pihak yayasan Al-Wathoniyyah melepas penuh kendali kemadrasahan dengan menetapkan M. Sholeh Syafi'i, S.Pd.I menjadi kepala madrasah berdasarkan SK Ketua Yayasan tertanggal 12 Juli tahun 2006.⁶ Salah satu di antara tujuan pergantian kepala madrasah adalah untuk melanjutkan keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai dan lebih meningkatkan dan memajukan lembaga pendidikan yang ada.

Peralihan ini menjadi penting bagi kepemimpinan kepala madrasah yang baru, karena ada kondisi awal yang harus dihadapi, yaitu adanya tantangan yang tidak ringan dalam melanjutkan kepemimpinan sebagai kepala

⁶ Dokumentasi diambil pada 2 Mei 2009.

madrasah di madrasah aliyah Al-Watoniyyah. Tantangan itu salah satu di antaranya adalah upaya peningkatan profesionalitas guru.

Tantangan yang dihadapi menjadi bertambah, karena berdasarkan kebijakan Departemen Agama, mulai tahun ajaran 2007/2008 madrasah aliyah keagamaan ditiadakan, dan tidak boleh lagi menerima murid untuk jurusan keagamaan, melainkan penerimaan adalah untuk madrasah aliyah umum (bukan keagamaan). Kebijakan ini praktis mengubah bentuk Madrasah Aliyah Keagamaan Al-Wathoniyyah menjadi Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah. Perubahan ini tentunya berpengaruh terhadap sebagian besar masalah yang terkait dengan lembaga pendidikan.

Kondisi demikian menyebabkan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tidaklah ringan. Pimpinan harus mampu mensikapi perubahan ini dengan membuat kebijakan-kebijakan yang diperlukan. Diantara kebijakan yang penting adalah tentang penyediaan sumber daya guru yang kompeten di bidangnya. Hal ini harus dilakukan karena sebagian besar sumber daya guru yang ada memang diperuntukkan bagi jurusan keagamaan.

Selama hampir tiga tahun berjalan, kepala madrasah telah melakukan langkah dan upaya terutama dalam meningkatkan profesionalitas guru. Upaya itu berupa kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru di antaranya adalah kebijakan pemberian fasilitas peningkatan kualifikasi kompetensi akademik yang disyaratkan, Kebijakan yang berkaitan dengan komitmen guru sebagai pengajar dan pendidik. Kebijakan akan adanya penghargaan dan sanksi.

Namun, upaya-upaya kepala madrasah dalam mengelola sumber daya guru diindikasikan kurang berjalan dengan baik. Ini dapat dilihat dari sumber daya guru yang ada. Faktanya, masih adanya guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya, masih adanya guru yang kualifikasi akademiknya juga tidak sesuai. Bahkan kedisiplinan guru dalam kehadiran untuk mengajar juga belum menunjukkan tingkat yang ideal, karena dari tahun pertama hingga menginjak tahun ketiga masa kepemimpinan kepala madrasah yang baru permasalahan keterlambatan dan ketidakhadiran guru untuk mengajar masih terjadi, sehingga jam kosong masih sering terjadi.⁷

Berpijak dari permasalahan-permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul "Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi atas Peningkatan Profesionalitas Guru di Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang)".

B. Rumusan Masalah

Berpijak dari latar belakang masalah di atas, penulis perlu merumuskan masalah yang diangkat dalam penelitian ini supaya fokus dalam pembahasannya. Rumusan itu adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang?

⁷ Wawancara dengan M. Shohib selaku karyawan dan petugas piket absensi guru, dilakukan pada tanggal 2 Mei 2009.

2. Apa faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengungkapkan kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru di Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang, sedangkan manfaat penelitian ini di antaranya adalah:

1. Manfa'at Teoritik
 - a. Hasil penelitian ini dapat menyumbangkan gambaran dan contoh tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan profesionalitas guru secara efektif.
 - b. Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi upaya peningkatan mutu dunia pendidikan.
2. Manfa'at Praktis
 - a. Sebagai masukan bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan, sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara efektif.
 - b. Sebagai masukan bagi kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas sumber daya manusia secara efektif.
 - c. Sebagai masukan bagi para guru untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas.

D. Kajian Pustaka

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu tentang topik yang hampir sama dengan penelitian ini, seperti penelitian yang dilakukan oleh Supardi (2004) yang mengangkat judul peranan kepemimpinan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan MAN Karanganyar Surakarta. Tesis ini memaparkan tentang bagaimana pengelolaan kepemimpinan pendidikan, dan penerapan fungsi-fungsi kepemimpinan yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran.⁸

Ahmad Hariandi (2005) melakukan penelitian dalam tesisnya dengan judul peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. Penelitian ini mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut, dilihat dari paradigma TQM (*Total Quality Management*) dan MPMBS. Tipe yang ditonjolkan adalah kepemimpinan demokratis dengan mengedepankan semangat keterbukaan bagi komunitas lembaga pendidikan.⁹

Akhsin Aedi (2005) dengan tesisnya yang berjudul Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma'arif NU 1 Ajibarang Kabupaten Banyumas. Tesis ini menggunakan penelitian kuantitatif dalam melihat relasi

⁸ Supardi, "Peranan Kepemimpinan Pendidikan dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MAN Karanganyar Surakarta", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004).

⁹ Ahmad Hariandi, "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

dari tiga variabel di atas. Dari segi kepemimpinan nampak bahwa gaya yang diterapkan adalah gaya partisipatif dengan menekankan upaya kerjasama antara pemimpin dengan staf dan guru di sekolah.¹⁰

Komari Achmad (2005) dengan tesis berjudul *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta*. Penelitian ini berusaha melihat fungsi kepemimpinan sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan siswa, guru dan pegawai. Tipe kepemimpinan yang digunakan adalah transformasional. Ini terlihat pada unsur pemberdayaan staf, kesadaran terhadap visi dan misi sekolah, serta mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya.¹¹

Gadang Panilih (2006) dengan tesis berjudul *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMPN 1 dan SMP Muhammadiyah Purworejo)*. Penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi naturalistik. Hasil penelitian ini adalah bahwa kepala cenderung menerapkan kepemimpinan eksekutif dan gaya kepemimpinan tim atau demokratis. Peranan kepemimpinan ini efektif yaitu dengan mengembangkan potensi. Dampak gaya kepemimpinan terhadap budaya sekolah signifikan.¹²

¹⁰Akhsin Aedi, "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma'arif NU 1 Ajibarang Kabupaten Banyumas", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

¹¹ Komari Achmad, "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

¹² Gadang Panilih, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMPN 1 dan SMP Muhammadiyah Purworejo)", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007).

H. Wachid Adib (2007) dengan tesis berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Purworejo. Penelitian ini *explanatory* terhadap tiga variabel di atas. Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap prestasi kerja guru dalam kategori tinggi, iklim kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja guru dalam kategori sangat tinggi, dan keduanya berpengaruh terhadap prestasi kerja guru dalam kategori sangat tinggi.¹³

Khurrotu A'yun (2007) dengan tesis berjudul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Yogyakarta). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan hasil dari penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung eksekutif. Gaya kepemimpinan yang diterapkan cukup berperan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan bukti telah dicapainya prestasi akademik ataupun non akademik.¹⁴

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut di atas, penelitian yang penulis lakukan lebih menekankan pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang, dan sepengetahuan penulis penelitian ini belum pernah dilakukan.

¹³ H. Wachid Adib, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Purworejo", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007).

¹⁴ Khurrotu A'yun, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Yogyakarta)", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007).

E. Metode Penelitian

1. Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *field reseach*, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan untuk memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus (*case study*), dalam arti penelitian fokus pada kasus (fenomena) yang kemudian dipahami dan dianalisa secara mendalam.¹⁵ Fenomena di sini adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MA Al-Wathoniyyah Semarang. Sifat Penelitian ini adalah deskriptif analitik¹⁶, yakni memaparkan sekaligus menganalisa bagaimana efektifitas kepemimpinan, faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan profesionalitas guru, upaya-upaya serta kebijakan-kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MA Al-Wathoniyyah Semarang. Dilihat dari segi sifatnya tersebut, penyusun menggolongkan penelitian ini dalam kategori penelitian kualitatif,¹⁷ dengan prosedur dan teknik penyajian hasil akhirnya secara deskriptif.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu pendidikan dan kepemimpinan. Penulis dengan menggunakan pendekatan ini

¹⁵ Nana Saodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Randakarya, 2005), hlm. 99.

¹⁶ Winarno Surahmat, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, edisi VII. (Bandung: Tarsito, 1982), hlm. 40.

¹⁷ Lexy J. Molbong, *Metode Penelitian Kuantitatif*, cet. ke-2 (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), hlm. 30.

menyampaikan data-data hasil penelitian sesuai dengan kaidah-kaidah ilmu pendidikan dan kepemimpinan.

3. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang dimaksud adalah dari mana data penelitian diperoleh. Maka sumber data dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, guru, dokumen dan pihak lain yang terkait.

4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Metode wawancara ini berupa tanya jawab secara sistematis dengan mengacu pada masalah dan tujuan penelitian.¹⁸ Hal ini untuk mengetahui secara detail dan mendalam dari sumber yang ada terhadap fokus masalah yang diteliti. Penulis dalam hal ini melakukan wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru dan sumber lain yang dianggap perlu.

b. Observasi

Metode observasi atau pengamatan memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan peristiwa yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Peneliti dengan observasi ini mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan

¹⁸ Sutrisno Hadi, *Metode Research II* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), hlm. 193.

pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data-data yang ada.¹⁹

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data melalui beberapa arsip dan dokumentasi, dan benda-benda tertulis lain yang relevan.²⁰ Dokumentasi ini untuk memperoleh data yang bersifat dokumenter seperti profil Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang, yang terdiri dari letak geografis, sejarah berdirinya, visi misi, struktur organisasi, serta keadaan guru dan siswanya.

5. Analisis Data

Analisis data yang dimaksud adalah mengolah dan menganalisis data yang telah terkumpul baik melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi. Peneliti dalam hal ini melakukan seleksi, klasifikasi, dan interpretasi.

Seleksi merupakan proses untuk memilih dan memilah data yang relevan dengan penelitian ini sesuai dengan sistematika pembahasan. Klasifikasi merupakan proses dimana data-data yang sudah terpilih dikelompokkan menjadi tema-tema yang sesuai dengan rincian dalam rumusan masalah. Interpretasi sebagaimana sifat penelitian kualitatif yang mengandalkan pada interpretasi, maka data yang sudah diolah kemudian diinterpretasikan sedemikian rupa sehingga membentuk kesatuan makna

¹⁹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 126.

²⁰ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 126.

tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang. Hasil analisis tersebut di atas kemudian ditarik ke dalam kesimpulan.

F. Sistematika Pembahasan

Penulisan pembahasan dalam penelitian ini secara keseluruhan terdiri atas lima bab dengan rincian sebagai berikut:

- BAB I** : Bab pendahuluan, yang menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan dari hasil penelitian yang dilaksanakan.
- BAB II** : Penjelasan mengenai landasan teori berupa kajian teori mengenai studi kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalitas guru
- BAB III** : Menjelaskan tentang gambaran umum Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang yang meliputi sejarah singkat, visi misi dan tujuan madrasah, struktur organisasi, keadaan guru, karyawan, siswa, sara dan prasarana, kurikulum, prestasi dan kelulusan.
- BAB IV** : Menjelaskan tentang kondisi objektif profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang.
- BAB V** : Bab ini merupakan analisis dari hasil penelitian tentang kontribusi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan

profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang yang meliputi kepemimpinan kepala madrasah dan kontribusinya kepemimpinannya terhadap peningkatan profesionalitas guru yang mencakup keahlian, keterampilan dan komitmen guru.

BAB VI : Bab ini membahas tentang faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang.

BAB VII : Bab ini merupakan penutup yang meliputi kesimpulan dan saran.

BAB VII

PENUTUP

C. Kesimpulan

Dari uraian-uraian yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

4. Kepemimpinan yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang adalah kepemimpinan yang humanistik dengan gaya karismatik. Kepemimpinan humanis ini didasarkan pada pola interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang tidak *saklek* dan men-*judgement* apabila melakukan kesalahan. Hanya saja, Kepala Madrasah kurang tegas dalam memberikan sanksi kepada pihak-pihak yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu, Kepala Madrasah mempunyai karisma dalam memimpin, hanya saja lemah dalam penataan aktifitas yang membutuhkan dukungan administratif. Gaya karismatik ini tidak terlepas dari akar historis pendirian MA Al-Wathoniyyah yang memang didasarkan pada keinginan mensinkronkan budaya formal dan budaya pesantren. Akan tetapi, budaya pesantren inilah yang kemudian mendominasi budaya di MA Al-Wathoniyyah sehingga budaya positif profesionalitas kurang mendapatkan tempatnya.
5. Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam upayanya meningkatkan profesionalitas guru di MA Al-Wathoniyyah antara lain: keberadaan yayasan, dedikasi dan loyalitas yang tinggi dari guru serta

struktur organisasi yang membagi tugas dan tanggungjawab secara jelas. Faktor penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan profesionalitas guru adalah ketidaktegasan dalam *punishment* dan *reward*, belum tercapainya dan terpenuhinya standar sarana dan prasarana pendidikan yang memadai dan berkualitas serta kurangnya pembiayaan pendidikan yang secara khusus dialokasikan untuk peningkatan mutu pendidikan serta profesionalitas guru.

D. Saran-saran

Setelah menyimpulkan, penyusun ingin menyampaikan saran-saran yang dapat bermanfaat berdasarkan pada pokok permasalahan yang dihadapi oleh pendidikan MA Al-Wathoniyyah, yaitu:

4. Ketegasan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Keberhasilan pendidikan di MA Al-Wathoniyyah mau tidak mau akan terfokus pada kepemimpinan M. Sholeh Syafi'i sebagai kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan profesionalitas guru. Kedua tujuan tersebut dikoneksikan dengan motivasi yang terangkum pada aspek *punishment* dan *reward*. Seyogyanya kepala madrasah secara tegas memberikan sanksi kepada guru ataupun bawahan yang dalam menjalankan profesinya. Bagi guru atau karyawan yang menghasilkan karya dan menjalankan tugas dengan baik seyogyanya pula diberikan penghargaan dan apresiasi. Semuanya ini harus didasarkan oleh manajemen pendidikan yang baik, bukan pada kebudayaan pesantren.

5. Sarana dan Prasarana

Semua strategi pengembangan yang akan diimplementasikan diharapkan tidak mendapat kesulitan berarti jika dibarengi pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang realisasinya. Sederet persoalan tentang sarana dan prasarana di MA Al-Wathoniyyah memang memberikan masalah yang signifikan, tidak saja pada peningkatan profesionalitas guru, melainkan sudah meningkat pada sektor mutu dan kualitas pendidikan. Untuk itu perlu pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang tepat guna dan kemudian diberikan subsidi untuk perawatan fasilitas tersebut.

6. Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dapat dikatakan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya. Untuk menghasilkan peningkatan profesionalitas guru yang optimal, maka harus diadakan reformasi pembiayaan pendidikan di MA Al-Wathoniyyah sebagai berikut:

- e. Yayasan Al-Wathoniyyah sebagai sentral pembiayaan pendidikan di MA Al-Wathoniyyah Semarang seyogyanya berorientasi dan memfokuskan pada pembiayaan mutu pendidikan dan peningkatan profesionalitas institusi pendidikan di bawahnya..
- f. Pihak manajemen MA Al-Wathoniyyah hendaknya mulai lagi menciptakan *alternative financial resources* untuk meningkatkan

kesejahteraan dan tunjangan hidup untuk guru serta karyawan di MA Al-Wathoniyyah.

- g. Menjalin kerjasama, baik instansi swasta dan negara, dengan mengadakan training dan pelatihan untuk meningkatkan profesional guru dan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Komari, " Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005.
- Adib, H. Wachid, " Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Purworejo", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007.
- Aedi, Akhsin, " Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma'arif NU 1 Ajibarang Kabupaten Banyumas", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005.
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Asmara, U. Husna, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 1985.
- A'yun, Khurrotu, " Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Yogyakarta)", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007.
- Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*, Jakarta: Sinar Grafita Offset, 2004.
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan; dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Darodjat, Zakiyah, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999.
- Hadi, Sutrisno, *Metode Reseach II*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPEF, 2000.
- Hariandi, Ahmad, "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005.

- Hersey, & Blanchard K, *Management of Organization Behavior*, New Jersey: Englewood Cliffs, 1993.
- Isjoni, *Dilema Guru: Ketika Pengabdian Menuai Kritikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007.
- Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 1, No. 1, Yogyakarta: PPs. UIN Sunan Kalijaga, 2003.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998.
- Kunandar, *Guru Profesional*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007.
- Lazaruth S., *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius, 1987.
- Madani, Faisal, "Kebijakan dan Pengelolaan Pendidikan antara Pusat dan Daerah" dalam <http://www.yipd.or.id/publikasi/index.php>, dibrowsing 21 April 2008.
- Majalah al-Itqon*, Edisi Perdana, Semarang: MA Al-Wathoniyyah, 2006.
- Malik, Ghulan Farid, *Pendidikan Manusia Mandiri*, Jakarta: BEP Depag dan FKBA, 2000.
- Manulang, M., *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Mastuki, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Moloeng, Lexy J., *Metode Penelitian Kuantitatif*, cet. Ke-2, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990.
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2003.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nata, Abudin, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media, 2003.
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993.
- Nouh, Yusuf, *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.

- Panilih, Gadang, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMPN 1 dan SMP Muhammadiyah Purworejo)", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Porwadarminata, WJS., *Kamus Umum Bahasa Indonnesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1991.
- Prameswari, "Kepemimpinan Kepala Madrasah" <http://cindoprameswari.blogspot.com>, dibrowsing pada 6 Mei 2009.
- Pranata, Anggriawan, "Analisis Biaya Pendidikan", dalam <http://anggriawanpranata.blogspot.com>, dibrowsing pada 10 Mei 2008.
- Purwanto, Nglim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991.
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2005.
- Sahertian, Piet, *Profil Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset, 1994.
- Said, Mas'ud, ed., *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi*, Malang: UIN Malang Press, 2007.
- Siagian, Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- _____, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIWE YKPN, 1997.
- Sujana, Nana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung, Sinar Baru, 1998.
- Sukmadinata, Nana Saodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Randakarya, 2005.
- Sumidjo, Wahjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2002.
- Supardi, "Peranan Kepemimpinan Pendidikan dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MAN Karanganyar Surakarta", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004.

- Surahmat, Winarno, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, edisi VII., Bandung: Tarsito, 1982.
- Surya, Muhammad, "Pengertian Profesionalitas Guru" dalam <http://geografi.upi.edu/?mod=article/view/12>, dibrowsing pada 6 Mei 2009
- Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991.
- Suwardi, *Manajemen Pembelajaran*, Surabaya: STAIN Salatiga Press Bekerja sama dengan Jp Books, 2007.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G. A. Ticoalu, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Uno, Hamzah B., *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori Riset dan Praktek Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja RosdaKarya, 2006.
- UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen beserta Penjelasannya (Bandung: Citra Umbara, 2006).
- Uwes, Sanusi, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, Jakarta: Logos, 1999.
- Wahidin, Dadan, "Pentingnya Supervisi Pendidikan sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru", dalam <http://makalahkumakalahmu.wordpress.com>, dibrowsing pada 10 Mei 2009.
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj. Yusuf Udaya (Jakarta: Prenhallindo, 1994.

