

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI
PEDAGOGIK GURU MAPEL PAI
(Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo
Kabupaten Malang)**

Oleh:
NING AISYAH
NIM. 10710043



**Program Pasca Sarjana
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
2014**

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI
PEDAGOGIK GURU MAPEL PAI
(Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo
Kabupaten Malang)**

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:
NING AISYAH
NIM. 10710043

Pembimbing:

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd
NIP. 195612311983031032

Dr. Hj. Sutiah, M.Pd
NIP. 196510061993032003

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2014**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI (Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo Kabupaten Malang), ini telah diperiksa dan disetujui.

Malang, 29 Agustus 2014
Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd
NIP. 195612311983031032

Pembimbing II,

Dr. Hj. Sutiah, M.Pd
NIP. 196510061993032003

Malang, 29 Agustus 2014
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd
NIP. 19651006 199303 2 003

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI (Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo Kabupaten Malang), ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 12 September 2014

Dewan Penguji,
Ketua

Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

Penguji Utama

Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd
NIP. 195507171982031005

Anggota

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd
NIP. 195612311983031032

Anggota

Dr. Hj. Sutiah, M.Pd
NIP. 19651006 19930 2003

Mengetahui,
Direktur PPS,

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA.
NIP. 195612111983031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ning Aisyah
NIM : 10710043
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Pajaran Poncokusumo Malang
Judul Penelitian : Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam
Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI
(Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo Kabupaten
Malang)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 12 September 2014
Hormat saya,

Ning Aisyah
NIM. 10710043

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Dengan ucapan syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT.
Atas nikmat dan karuniaNya yang diberikan kepada saya.
Dengan rasa hormat dan kasih sayang karya ini
kupersembahkan kepada:*

*Bapak dan Ibu serta Mertua tercinta, yang senantiasa
mencurahkan kasih sayang, kesabaran dalam membesarkan
dan mendidiku, yang senantiasa memberikan dukungan
dalam segala hal, serta selalu memberikan dalam segala hal,
serta selalu mengiringi langkahku dengan do'a*

*Istri dan Anakku tercinta, kehadiran kalian mengajarku
untuk saling berbagi kasih sayang, semangat dan dukungan
dalam menggapai cita-cita.*

*Dan juga kepada seluruh keluarga yang senantiasa
memberiku semangat, dukungan dan do'a*

*Para guru dan dosen-dosenku yang mulia dengan jasmu
menjadikanku sebagai manusia yang terdidik.*

*Sahabat-sahabatku yang telah memberi dukungan dan do'a
dalam suka dan duka.*

*Semoga kita selalu berada dalam lindungan Allah SWT.
Terima kasih selama ini telah banyak membantu, perhatian
dan selalu ada dalam suka dan duka*

MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ

عَنْ رَحِيَّتِهِ
رواه البخاري

"Setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya"

(HR. Buchori)

KATA PENGATAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT., atas Rahmat, Taufiq, dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir, yaitu penulisan tesis yang berjudul “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI” (Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo Kabupaten Malang). Tujuan penulisan tesis ini dalam rangka menyelesaikan program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak mungkin dapat diselesaikan dengan baik tanpa dukungan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan dengan penuh keikhlasan kepada semua pihak yang memberikan sumbangan besar dalam menyelesaikan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, serta para pembantu rektor. Direktur Program Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang Bapak Prof. Dr. . Muhaimin, MA, dan para asisten direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Bapak Dr. H. Baharuddin, M.Pd, atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Bapak Dr. H. Baharuddin, M.Pd, selaku pembimbing I yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan sungguh-sungguh kepada peneliti walaupun harus meluangkan waktu ditengah-tengah kesibukan beliau yang sangat padat.
4. Ibu Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd, selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memeriksa secara rinci dan memberi masukan yang sangat berarti dalam penyelesaian tesis ini.
5. Semua dosen dan staff TU Program Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan

wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan program studi.

6. Semua civitas MTs Al Ittihad; Kepala madrasah Bapak Yitno Adi Dewan Guru, Pegawai yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dalam penelitian ini.
7. Kedua orang tua peneliti tercinta (Alm. Bpk. H. Ahmad Toha dan Ibuda Solihah), atas do'a restu dan didikannya sehingga peneliti mampu mengikuti jenjang pendidikan S2
8. Suami tersayang Suyono, S.Ag yang selalu memberi motivasi, perhatian dan pengertian, serta do'a yang tulus, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
9. Anakku tercinta, yang selalu menghibur peneliti, sehingga peneliti merasa fresh dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Kepada teman-teman seperjuangan di Program Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang yang dengan semangat kebersamaannya telah banyak memberikan masukan selama menempuh pendidikan.

Semoga tesis ini ada manfaatnya bagi perkembangan ilmu manajemen pendidikan Islam khususnya bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia.

Malang, 12 September 2014

Peneliti

DAFTAR ISI

JUDUL	i
HALAMAN PENGANTAR.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	13
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Manfaat Penelitian.....	14
E. Kajian Riset Sebelumnya.....	16
F. Definisi Istilah.....	20
G. Sistematika Pembahasan.....	21
 BAB II LANDASAN TEORI	 23
A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan.....	23
1. Pengertian Kepemimpinan.....	23
2. Tipologi dan Teori Kepemimpinan.....	27
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	39
4. Peran dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah dalam	

Meningkatkan Kompetensi Guru.....	42
5. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru	57
B. Tinjauan Tentang Kompetensi Guru	69
1. Pengertian Guru.....	69
2. Pengertian Kompetensi.....	71
3. Hakekat Standar Kompetensi Guru.....	73
4. Kompetensi Guru dalam Proses Belajar Mengajar.....	80
5. Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam....	85
BAB III METODE PENELITIAN	93
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	93
B. Kehadiran Peneliti	95
C. Lokasi Penelitian	95
C. Data dan Sumber Data.....	97
D. Prosedur Pengumpulan Data	98
E. Teknik Analisis Data	101
F. Teknik Uji Keabsahan Data.....	106
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	110
A. Paparan Data.....	110
1. Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI.....	110
2. Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI.....	134
3. Dampak Strategi Kepemimpinan kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al Ittihad Belung Poncokusumo Malang.....	149
B. Temuan Hasil Penelitian	153

1. Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI.....	153
2. Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI.....	154
4. Dampak Strategi Kepemimpinan kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al Ittihad Belung Poncokusumo Malang.....	156
BAB V PEMBAHASAN	162
1. Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI.....	162
2. Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI.....	182
5. Dampak Strategi Kepemimpinan kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al Ittihad Belung Poncokusumo Malang.....	201
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	219
A. Kesimpulan	219
B. Saran - Saran.....	221
DAFTAR PUSTAKA	223
LAMPIRAN - LAMPIRAN.....	229

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Kajian Riset Sebelumnya dan Originalitas Penelitian Saat Ini.....	17
2.1. Kegiatan-Kegiatan dalam Belajar Aktif.....	70
4.1. Tabulasi Temuan Penelitian.....	158
5.1. Nilai-nilai Pendidikan Karakter.....	172



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1. Analisa Data Model Interaktif.....	103
Gambar 3.2. Siklus Analisis Data.....	105



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran-lampiran	229
Lampiran 1. Panduan Wawancara.....	230
Lampiran 7. Hasil Wawancara.....	237
Lampiran 8. Rekaman Hasil Observasi.....	257
Lampiran 9. Identitas Madrasah.....	262
Lampiran 10. Foto Penelitian.....	270
Lampiran 11. Surat Permohonan Ijin Survey.....	273
Lampiran 12. Surat Permohonan Ijin Penelitian.....	274
Lampiran 13. Surat Keterangan Penelitian.....	275

ABSTRAK

Ning Aisyah. 2014. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI (Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo Kabupaten Malang)*. Tesis. Manajemen Pendidikan Islam. PPs.UIN Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd, (2) Dr.Hj. Suti'ah, M.Pd

Kata Kunci: Model kepemimpinan, meningkatkan kompetensi, guru PAI.

Kepala madrasah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap madrasah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala madrasah selaku pimpinan. Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran dan sumber daya manusia hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen madrasah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah; (1) Untuk menjelaskan model kepemimpinan Kepala MTs Al-Ittihad dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pendidikan Agama, (2) Untuk mendeskripsikan strategi apa yang dilakukan oleh Kepala MTs Al-Ittihad dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru Pendidikan Agama, dan (3) Untuk mengetahui dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan Kompetensi Pedagogik guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis studi kasus, dengan rancangan kasus tunggal. Pengumpulan datanya dengan tehnik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tehnik analisis data menggunakan analisis deskriptif dengan model analisis interaktif. Untuk pengecekan keabsahan data dilakukan dengan Triangulasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :(1) Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI yang diterapkan adalah lebih berorientasi pada pola kepemimpinan situasional (2) Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI adalah dengan menggunakan: 1) Kemampuan mengelola kelas, 2) Kemampuan dalam sistem pengajaran, dan 3) Kemampuan dalam penataan iklim kelas. (3) Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang adalah imbas dari ketiga strategi tersebut antara lain: kompetensi guru menjadi lebih baik, lebih proaktif, guru lebih disiplin, administrative, etos kerja meningkat, lebih taat akan peraturan, efektif mempersiapkan perangkat, prestasi siswa meningkat, dan guru lebih semangat up date strategi belajar berbasis IT.

ABSTRACT

Ning Aisha. , 2014. Models Principals Leadership in Increasing Teacher Pedagogic Competence PAI (Case Studies in MTs. Al Ittihad Poncokusumo Malang). Thesis. Islamic Education Management. PPs.UIN Malik Ibrahim Malang. Supervisor: (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd, (2) Dr.Hj. Suti'ah, M.Pd

Keywords: Models of leadership, increase competence, teachers PAI.

Headmaster is the top leadership in educational institutions under its management, because of the implementation of educational programs in every school implemented or not achieved nor the purpose of education is dependent upon the skill and courage as leader of the headmaster. Headmaster as leaders of learning and human resources should be able to create a good organizational climate so that all components can portray themselves school together to achieve the goals and objectives of the organization.

The focus of this research is; (1) How is the leadership model used by the head of MTs Al-Ittihad (2) How is the strategy developed by the Head of MTs Al-Ittihad in improving the pedagogical competence of teachers of Religious Education, and then (3) What is the impact of leadership strategies to increase headmaster Pedagogic Competence PAI teacher at MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang. Thus this study aims (1) to reveal the head of the leadership model of MTs Al-Ittihad in improving the pedagogical competence of teachers of Religious Education, (2) to describe what the strategy undertaken by Al-Ittihad clod MTs in improving pedagogical Teachers of Religious Education, and (3) To determine the impact of headmaster's leadership strategy to increase Pedagogic Competence PAI teacher at MTs Al-Ittihad Belung. This study used a qualitative approach, data collection with interview techniques, observation, and documentation. Data analysis techniques with interactive analysis model. To check the validity of the data is done with credibility, Transferability, dependability, confirmability.

The results showed that: (1) Leadership Model MTs Al Ittihad Poncokusumo Head of Malang in Improving Teacher Pedagogic Competence PAI applied is more oriented on the pattern of situational leadership (2) Principals Strategies In Improving Teacher Pedagogic Competence PAI is to use: 1) Ability manage the class, 2) the ability of the teaching system, and 3) the ability of the arrangement of the classroom climate. And to (3) Impact of Principals Leadership Strategies Against Increased PAI Teacher Pedagogic Competence in MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang is the impact of the three strategies are: competence of teachers to be better, more proactive, more disipli teacher, administrative, ethos increased employment, more obedient to the rules, effectively prepares the device, increasing student achievement, and teacher morale up date more IT-based learning strategies

الملخص

نينغ عائشة .، عام ٢٠١٤ القيادة نماذج النظار في زيادة الكفاءة التربوية المعلم دراسات حالة في النظام التجاري المتعدد الأطراف .نادي الاتحاد فنجوكوسوما مالانج .(الأطروحة .إدارة التربية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج .المشرف : (١) الأستاذ دكتور الحاج بهار الدين (٢) دكتور الحاجة سوتعة

الكلمات الرئيسية: نماذج من القيادة، وزيادة الكفاءة، والمعلمين

مدير المدرسة هو القيادة العليا في المؤسسات التعليمية تحت إدارتها، بسبب تنفيذ البرامج التعليمية في كل مدرسة دينية تنفيذها أو لم يتحقق ولا الغرض من التعليم هو يعتمد على المهارة والشجاعة كزعيم للنظر .ناظر كفاءة للتعليم والموارد البشرية يجب أن تكون قادرة على خلق مناخ تنظيمي جيد حتى يتسنى لجميع مكونات يمكن تصور أنفسهم المدرسة معا لتحقيق أهداف وغايات المنظمة .

محور هذا البحث (١) كيف هو نموذج القيادة الذي يستخدمه رئيس النظام التجاري المتعدد الأطراف (صحيفة) الاتحاد (٢) كيف هي الاستراتيجية التي وضعها رئيس النظام التجاري المتعدد الأطراف آل الاتحاد في تحسين الكفاءة التربوية للمعلمين في التربية الدينية، ثم (٣) ما هو تأثير استراتيجيات القيادة لزيادة مدير المدرسة التربوية الكفاءة التربوية الإسلامية المعلم في النظام التجاري المتعدد الأطراف آل الاتحاد بلونج فنجوكوسوما مالانج . وبالتالي هذه الدراسة أهداف (١) لتكشف عن رأس نموذج قيادة النظام التجاري المتعدد الأطراف آل الاتحاد في تحسين الكفاءة التربوية للمعلمين في التربية الدينية، (٢) لوصف ما الاستراتيجية التي تقوم بها شركة الاتحاد تلة النظام التجاري المتعدد الأطراف في تحسين المعلمين التربوي في التربية الدينية، و (٣) لتحديد تأثير استراتيجية قيادة مدير المدرسة لزيادة الكفاءة التربوية التربية الإسلامية المعلم في النظام التجاري المتعدد الأطراف الاتحاد بلونج فنجوكوسوما

استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي، وجمع البيانات مع تقنيات المقابلة، والملاحظة، والتوثيق .تقنيات تحليل البيانات مع نموذج التحليل التفاعلي .للتحقق من صحة البيانات ويتم ذلك مع مصداقية، قابلية التحويل، الاعتمادية، الاستكلمية.

الاتحاد نادي الأطراف المتعدد التجاري النظام نموذج القيادة (١) يلي ما النتائج أظهرت تطبيق التربية الإسلامية الكفاءة التربوية المعلم تحسين في مالانج رئيس بلونج فنجوكوسوما التربوية المعلم تحسين في الاستراتيجيات مدراء (٢) (الظرفية القيادة نمط على توجهها وأكثر ٣ (و التعليم، نظام قدرة ٢ (الصف، إدارة القدرة (١) :استخدام هو التربية الإسلامية الكفاءة زيادة ضد القيادة استراتيجيات مديري أثر و(٣) .الدراسية الفصول مناخ ترتيب على القدرة بلونج الاتحاد الأطراف المتعدد التجاري النظام في الكفاءة التربوية المعلم التربية الإسلامية وأكثر أفضل، ليكون المعلمين كفاءة :هي الثلاث الاستراتيجيات تأثير هو مالانج فنجوكوسوما بشكل تستعد للقواعد، طاعة وأكثر العمل، فرص زيادة وروح والإداري المعلم أكثر فعالية، حتى معنويات المعلم التعلم واستراتيجيات للطلاب، العلمي التحصيل وزيادة الجهاز، فعال المعلومات تكنولوجيا على القائمة أكثر الآن



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Madrasah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan merupakan sebuah sistem yang memiliki perangkat dan unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Secara internal madrasah memiliki perangkat kepala madrasah, guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal madrasah berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horizontal yang sama-sama ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Madrasah merupakan organisasi pendidikan yang berhubungan langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sehingga madrasah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dihadapinya. Oleh karena itu Keberadaan seorang pemimpin dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan di dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan perilaku yang mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar, sedangkan manajer mengerjakan suatu dengan benar. Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi. Perbedaan ini memberikan gambaran bahwa pemimpin biasanya terkait

dengan tingkat kebijakan puncak atau pengambil keputusan puncak yang bersifat menyeluruh dalam organisasi, sedangkan manajer merupakan pengambil keputusan tingkat menengah.¹ Sehingga kepemimpinan kepala madrasah juga dituntut untuk mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen madrasah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi madrasah.

Kepala madrasah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap madrasah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala madrasah selaku pimpinan. Kepala madrasah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelnnya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional disini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut.

Kepala madrasah juga dalam memimpin suatu organisasi madrasah, dapat menerapkan salah satu bentuk atau model kepemimpinan yang telah ada. Adapun model atau gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dan sesuai masih menjadi pertanyaan. Sebagai organisasi pendidikan, keberadaan madrasah sangat berpengaruh terhadap model kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan. Sebab madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Pengertian bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi

¹Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan* (Malang: Jurnal el-Harakah, Wacana Kependidikan, Keagamaan dan Kebudayaan., Fakultas Tarbiyah UIN-Malang Edisi 59, 2003), hlm. 15

terdapat beberapa dimensi, dan bersifat unik karena madrasah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Oleh karena madrasah yang sifatnya kompleks dan unik itulah, maka madrasah sebagai organisasi memerlukan koordinasi yang tinggi, sehingga keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah.²

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan, dalam madrasah mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah maka kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu mempunyai leadership yang baik. Kepemimpinan yang baik merupakan realisasi perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan dalam situasi yang berubah-ubah karena berlangsung melalui interaksi antar sesama manusia. Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran dan sumber daya manusia hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen madrasah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Kualitas kepemimpinan sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan suatu lembaga pendidikan Islam, beberapa sebab keberhasilan kepemimpinan itu didasarkan pada: 1). mampu memanaj atau mengelola lembaga yang dipimpinnya, yaitu terkait dengan *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling*

² Wahjosumijo.1999. (*Tinjauan Teoritik dan Permasalahan Kepemimpinan Kepala Sekolah*). Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. Hal. 81

(pengawasan)³; 2). mampu mengatasi perubahan; 3). mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan; dan 4). sanggup membawa lembaga pada tujuan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal ini pemimpin merupakan kunci sukses bagi organisasi.⁴

Terkait dengan itu keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk mensukseskan kepemimpinannya. *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk berkerjasama, memotivasi, dan memimpin. *Ketiga*, keterampilan tehnik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, tehnik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.⁵

Pada umumnya seseorang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpinnya, dimana kelebihan-kelebihan tersebut diantaranya adalah sifat-sifat yang dimiliki berkaitan dengan kepemimpinannya. Kelebihan sifat ini merupakan syarat utama menjadi seorang pemimpin yang sukses. Berkaitan dengan masalah sifat-sifat pemimpin sebagai syarat utama kepemimpinan banyak penulis yang mengajukan pendapatnya. Diantaranya menurut Slikbour menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu meliputi:

- 1). Sifat-sifat serta kemampuan dalam bidang intelektual.
- 2). Sifat-sifat yang

³Ali Imron, dkk. (ed), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 6.

⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali, 1983), Cet-1, hlm. 8.

⁵Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), hlm. 151.

berkaitan dengan watak. 3). Sifat-sifat yang berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Sedang menurut Roeslan Abd. Ghoni menyatakan bahwa, kelebihan seorang pemimpin meliputi 3 hal yaitu: 1). Kelebihan menggunakan pikiran. 2). Kelebihan dalam rohaniyah. 3). Kelebihan dalam badaniyah.⁶

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat maupun hadits Nabi, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang telah dijelaskan dalam surat An-Nahl, ayat :36, dalam surat tersebut dijelaskan bahwa hakikat diutusnya para rosul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin ummat dan mengeluarkannya dari kegelapan menuju kepada aqidah yang lurus, yakni hanya menyembah Allah yang Esa. Sebagaimana terjemahannya sebagai berikut:

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ ۖ فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَىٰ
 اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ ۚ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ
 الْمُكْذِبِينَ ﴿٣٦﴾

“Dan sesungguhnya Kami telah mengutus Rosul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): “Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghutitu”⁷, maka diantara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (Rosul-rosul)”.

⁶ Ach Mohyi. *Teori dan Perilaku Organisasi* (Trioningsih- Ratih Juliati (ed)) UMM: Malang, 1999). hal. 180

⁷ Thoghut yaitu Syetan dan apa saja yang disembah selain Allah.

Dalam menjalankan organisasi madrasah seorang pemimpin harus mampu mengemudikan dan menjalankan organisasinya. Artinya seorang pemimpin harus mampu membawa perubahan, karena perubahan adalah tujuan pokok dari kepemimpinan. Sementara pada hakekatnya pemimpin adalah harus bertanggung jawab terhadap apa yang sedang dipimpinnya. Sebagaimana hadits nabi Muhammad S A W.:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَعِيَّةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ [رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ عَنْ أَبِي عَمْرٍ]

“Kalian semua adalah pemimpin dan ditanya atas kepemimpinannya, seorang suami adalah pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, seorang istri adalah pemimpin pada rumah tangganya, dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, seorang pembantu (karyawan) adalah pemimpin pada harta majikannya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, dan kamu semua pemimpin dan ditanya apa yang dipimpinnya (HR. Bukhori Muslim).⁸

Kepemimpinan juga dapat dikatakan penting apabila mampu memanfaatkan dan mengelola potensi setiap anggota dalam hal ini para guru yaitu dengan cara yang tepat. Maka dari itu seorang pemimpin dalam mengendalikan kepemimpinannya harus mendorong perilaku positif dan meminimalisir semua yang negatif, menguasai sepenuhnya masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan dan menyusun cara-cara yang tepat untuk pemecahannya, mempelajari perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya, serta memanfaatkannya untuk kepentingan organisasi, mencanangkan strategi

⁸ Sutan Sati. H. As. *Permata Hadits Mengandung Hadits-hadits pilihan* (, Jakarta : Permat, 1999). hal. 70.

yang tepat untuk menggerakkan ke arah tujuan yang akan dicapai, terakhir adalah membimbing, melatih dan mengasah setiap anggota⁹ dan yang lebih penting lagi adalah seorang pemimpin harus mengerti dan paham bahwa kepemimpinan adalah bukan permainan ego.¹⁰

Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.¹¹ Sedangkan Dubrin menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dalam kata lain, tugas pemimpin adalah menjaga keutuhan kerjasama karyawan yang bekerja di dalam organisasi”.¹² Sedangkan menurut Gary Yukl, bahwa: “*Leadership is the process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.*”¹³ Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.”

Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Muhammad Assuaiddan bahwa:

“Kepemimpinan bukanlah suatu rampasan perang yang dinikmati oleh seorang pemimpin dengan berbagai ungkapan pujian, tapi itu adalah amanah dan tanggung jawab. Yang harus dikembangkan untuk memberikan

⁹ Muhammad As-Suaiddan. *Thoriq, Shinaatu*, hal.44

¹⁰ Walters, I.Donald. 2005. *The Art Leadership*, terj : Kuswanto. Semarang : Dahara Prize. hal. 15

¹¹ Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press. Hal. 21

¹² J. Dubrin, Andrew. 2005. *The Complete Ideal's Guides Leadership*, terj: Tri Wibowo Budi Santoso. Jakarta : Prenada. Hal. 4

¹³Yukl, Gary, 2012. *Leadership In Organization*. New York : Hall International

perubahan-perubahan yang lebih baik kepada masyarakat sekitar, jika hal itu yang dilakukan oleh pemimpin pada semua level tentu kepemimpinan akan mendapatkan pujian dari anggotanya.¹⁴

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Jika kita dalam lagi isi isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan menyeluruh.

Guru yang profesional pada intinya adalah guru yang memiliki kompetensi dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi berasal dari kata *competency*, yang berarti kemampuan atau kecakapan. Menurut kamus Bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal.¹⁵ Istilah Kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna yang diantaranya adalah sebagai berikut: Kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.¹⁶ Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai

¹⁴ Muhammad As-Suaidan. Thoriq. 2005. *Shinaatu Al- Qoid*, Teerj : Najib Junaidi. Surabaya : Pustaka Yasir. Hal. 41

¹⁵ Trianto dan Titik Triwulan Tutik. 2007. *Sertifikasi Guru dan Upaya Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi dan Kesejahteraan*. Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher. Hal. 71

¹⁶ Moch. Uzer Usman. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya. Hal.14

tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.¹⁷ Kompetensi merupakan suatu tugas yang memadai atas kepemilikan pengetahuan, ketrampilan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang.¹⁸ Kompetensi juga berarti sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Pengertian kompetensi ini juga digabungkan dengan sebuah profesi yaitu guru atau tenaga pengajar, maka kompetensi guru mengandung arti kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak atau kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.¹⁹

Dalam Standard Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.²⁰

Diakui atau tidak guru akan selalu menjadi unsur penting yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu pendidikan. Oleh karena itu maka guru harus selalu berperan dalam pembentukan sumber daya manusia yang potensial dibidang pembangunan bangsa dan negara. Guru adalah orang

¹⁷ Kunandar. 2007. *Guru Profesional : Implementasi Kurikulum Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. Hal. 51

¹⁸ Moch. Uzer Usman. Op.Cit. hal. 14

¹⁹ Kunandar. Op.Cit. hal. 52

²⁰ Mulyasa. 2007. *Standart Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung : PT. Remaja osda Karya. Hal75

kedua setelah orang tua yang selalu mendidik dan mengawasi anak, untuk menuju cita-cita dan tujuan hidupnya. Oleh karena itu seorang guru harus selalu mempunyai dedikasi yang sangat tinggi dan profesi yang dipilihnya itu bukan pekerjaan sampingan, sebab diakui atau tidak gurulah yang menentukan keberhasilan anak.

Berdasarkan semua itu, maka sebenarnya sebuah kepemimpinan kepala madrasah memiliki arti vital dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan telah mendapat tugas dengan pekerjaan untuk menghasilkan perubahan yang telah direncanakan, hal ini hanya bisa dilakukan oleh orang-orang yang benar profesional, yaitu manusia-manusia yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dibidangnya, sehingga dapat meningkatkan dan memajukan di dunia pendidikan. Di samping itu, seorang *leader* dalam lembaga pendidikan memiliki otoritas penuh dalam proses pendidikan untuk menggerakkan dan memanfaatkan sumberdaya manusia yang ada, khususnya guru sebagaimana yang digerakkan pula oleh kepala madrasah MTs Al-Ittihad Poncokusumo Malang dalam meningkatkan kompetensi guru, khususnya terhadap kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam untuk memberdayakan tenaga edukatif sehingga diharapkan dapat memenuhi standar Nasional Pendidikan. Sebagaimana apa yang dikatakan oleh Mujia Raharjo:

“Jika kita mau jujur, pendidikan agama yang terjadi saat ini sesungguhnya tidak lebih dari upaya menstransfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) tentang ilmu agama terhadap anak didik daripada upaya mendidik anak dalam arti yang luas melalui metode pembelajaran seperti yang terjadi dalam bidang studi ilmu umum. Hal ini dapat dilihat dengan jelas pada aktivitas belajar mengajar di kelas, dimana guru lebih menekankan

tercapainya materi ajar secara kuantitatif daripada menanamkan nilai agama kepada anak sebagai kerangka spiritual dan pedoman moral untuk menatap masa depannya. Ditambah lagi dengan model evaluasi yang menekankan kemampuan hafalan siswa, misalnya yang hafal sekian banyak doa, ayat dan hadits akan memperoleh nilai tinggi. Sedangkan mereka yang tidak hafal akan memperoleh nilai kurang, walaupun akan menjalankan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. Guru agama lebih menekankan pembahasan materi pelajaran yang tertulis pada buku ajar daripada mendiskusikan persoalan-persoalan kehidupan riil yang terjadi di masyarakat yang sebenarnya memerlukan pemikiran dan telaah kritis sehingga agama benar-benar berfungsi dan masuk dalam perilaku kehidupannya”.²¹

Kepala MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo, dalam masa kepemimpinannya telah berupaya memberikan perubahan dan warna yang baru dalam pengelolaan pendidikan. Berdasarkan hasil observasi pendahuluan pula, MTs Al-Ittihad Belung melalui kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini telah mengalami banyak perubahan, indikasi ini terlihat dari kemajuan fisik madrasah, sarana dan prasarananya yang cukup lengkap mulai dari perpustakaan, halaman yang luas, lapangan olahraga yang memadai, laboratorium bahasa, laboratorium IPA serta prestasi cemerlang dari tahun ketahun baik dalam bidang akademik atau non akademik, alumninya banyak yang diterima di madrasah menengah atas baik Negeri ataupun Swasta Unggulan di Kabupaten Malang, serta berusaha untuk melaksanakan standar minimal yang telah diamanatkan oleh pemerintah. Begitupula terhadap perubahan dan peningkatan kompetensi dan profesional para guru itu sendiri. Karena sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga

²¹ Mujia Rahardjo. 2006. *Agama dan Moralitas : Reaktualisasi Pendidikan Agama di masa Transisi (dalam Quo Vadis pendidikan Islam, Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan)*. Malang : UIN Press. Hal. 58-59

menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran. Guru dimasa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling baik dan benar terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya, jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan Baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat.

MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo, adalah madrasah swasta yang mempunyai orientasi pendidikan masa depan, lembaga tersebut termasuk lembaga pendidikan Islam berprestasi baik dari segi akademik maupun non akademik. Para pendidik dan pengajarnya merupakan guru-guru yang terpilih. Keberhasilan MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo, mewujudkan diri sebagai madrasah unggulan, teladan dan berprestasi tidak lepas dari keunggulan sumber daya manusianya terutama pendidik atau guru. Pendidik berperan besar sebagai motor penggerak atau (*change agent*), dan menduduki posisi utama sebagai upaya mewujudkan opsesi madrasah menjadi madrasah unggul. Untuk itu MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo, selalu berusaha meningkatkan kompetensi pendidik-pendidiknya, disamping itu yang menarik madrasah ini adalah salah satu anggota pengurus Rayon dari 10 Rayon, mewakili MTs Swasta yang membawahi 178 MTs Sekabupaten Malang.

Terkait dengan teori, pendapat maupun fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih mendalam tentang metode seperti apa yang digunakan oleh kepala madrasah dalam proses kepemimpinannya serta usaha dan strategi apa yang dipakai oleh kepala MTs Al Ittihad dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI, sehingga sangat menarik untuk didiskusikan dan diangkat dalam tulisan ini secara formal dengan judul “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI (Studi kasus di MTs Al-Ittihad Poncokusumo Malang)”.

B. Fokus Penelitian

Dari konteks penelitian diatas, peneliti dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan yang digunakan oleh kepala MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam ?
2. Bagaimana strategi yang dikembangkan oleh kepemimpinan Kepala MTs Al-Ittihad dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam?
3. Bagaimana dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus dalam penelitian tersebut, maka tujuan penelitian kali ini antara lain adalah:

1. Untuk mengungkapkan model kepemimpinan Kepala MTs Al-Ittihad dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI.
2. Untuk mendeskripsikan strategi apa yang dilakukan oleh kepemimpinan Kepala MTs Al-Ittihad dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru MAPEL PAI.
3. Untuk mengetahui dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat mengeluarkan sumbangan pemikiran baru. Adapun diharapkan manfaat dan kegunaan dari penelitian ini, yaitu:

1). Manfaat Praktis

- a. Dapat memberikan pengetahuan dan memperluas pemahaman tentang suatu model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan dasar untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI.
- b. Dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi masyarakat luas tentang “model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan

kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo”.

2). Manfaat Teoritis

- a. Manfaat temuan yang berupa kesimpulan-kesimpulan substansif yang berkaitan dengan “model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo”.
- b. Menjadikan sumbangan pemikiran baru tentang “model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo”, sehingga terbuka peluang untuk dilakukannya penelitian yang lebih besar dan lebih luas.
- c. Sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan model kepemimpinan kepala madrasah.

3). Manfaat Institusi

- a. Sebagai bahan empirik kontekstual bagi pengelola lembaga pendidikan, hususnya bagi MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo.
- b. Sebagai bahan informasi bagi pengelola lembaga pendidikan hususnya MTs Al Ittihad, guna menemukan kekurangan dan kelemahan dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah.

E. Kajian Riset Sebelumnya

Penelitian terdahulu dicantumkan untuk mengetahui perbedaannya sehingga tidak terjadi plagiasi (penjiplakan) karya. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahmi tentang; Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru (study kasus di MAN I Malang) .²²
2. Penelitian yang dilakukan oleh Choirul Camalia tahun 2005, tentang ; Manajemen pengembangan kompetensi pendidik (studi kasus di SMA Unggulan Zainul Hasan Probolinggo) .²³
3. Penelitian yang dilakukan oleh Lif khoiru Ahmadi tahun 2005, tentang Menejemen Pengembangan Profesionalisme pendidik di MI (studi Kasus di MIJS Malang) .²⁴
4. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Mardiyatul Jannah. Tahun 2008, tentang Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Study multi kasus di MAN Tlogo Blitar dan SMAN Talun Blitar) .²⁵

Demi kejelasan temuan, persamaan, dan perbedaan yang telah dilakukan oleh pihak peneliti sebelumnya, maka perlu kami sampaikan tabel sebagaimana tersebut di bawah ini, meskipun masih tidak menutup

²² Sri Rahmi, 2002. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi kasus di MAN I Malang)*. Tesis PPs UIN Malang

²³ Choirul Camalia. 2005. *Manajemen Pengembangan Pendidik (Study Kasus di SMA Unggulan Zainul Hasan Probolinggo)*. Tesis. PPs. UIN Malang

²⁴ If Khoiru Ahmadi. 2005. *Manajemen Pengembangan Profesionalisme Pendidik di MI (Studi Kasus di MIJS Malang)*. Tesis. PPs. UIN Malang

²⁵ Siti Mardiyatul Jannah, 2008. *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi Multi Kasus di MAN Tlogo Blitar dan SMAN Talun Blitar)*. Tesis. PPs. UIN Malang

kemungkinan penelitian-penelitian yang berkaitan dengan masalah model kepemimpinan kepala madrasah masih banyak lagi, akan tetapi karena keterbatasan peneliti maka kami hanya memaparkan beberapa penelitian yang peneliti ketahui.

Tabel 1.1 Kajian Riset Sebelumnya dan Originalitas Penelitian Saat Ini

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Originalitas penelitian
1.	Sri Rahmi (2002)	1. Fokus penelitian pada peningkatan profesionalisme guru. 2. Aktor manajemen dalam hal ini kepala madrasah melakukan pembinaan dalam meningkatkan profesionalisme guru	1. Dalam penelitian tersebut fokusnya adalah kepemimpinan kepala madrasah dan tidak mengaplikasikan unsur-unsur manajemen secara lengkap. 2. Peningkatan profesionalisme ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah. 3. Jenjang pendidikan yang berbeda (MAN). 4. Lokasi penelitian (MAN 1 Malang mulai dari proses perencanaan, pengembangan, hingga evaluasi.	1. Fokus pada model dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI 2. Meneliti satu aspek dari fenomena kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI 3. Penelitian studi kasus 4. Jenjang/tingkat pendidikan SMP/MTs 5. Lokasi atau obyek penelitian di MTs Al-Ittihad Poncokusumo
2	Choirul Kamalia (2005)	1. Keberhasilan peningkatan kompetensi pendidik	1. Dalam meningkatkan kualitas pendidik dilakukan oleh	1. Fokus pada model dan strategi kepemimpinan

		ditentukan peran aktif seluruh aktor pelaku manajemen (kepala madrasah dan seluruh personel kependidikan) dalam meningkatkan profesionalisme guru	banyak faktor, tidak terfokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah 2. Terfokus pada strategi kepemimpinan/usaha kepala madrasah tanpa menggunakan unsur manajemen secara lengkap 3. Jenjang pendidikan SMA 4. Obyeknya di kab. Probolinggo	kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI 2. Meneliti satu aspek dari fenomena kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI 3. Penelitian studi kasus 4. Jenjang/tingkat pendidikan SMP/MTs 5. Lokasi atau obyek penelitian di MTs Al-Ittihad Puncokusumo
3	Iif Khoiru Ahmadi (2003)	1. Fokus pada penelitian adalah guru (pendidik) 2. Kepala madrasah yang dibantu para pelaku manajemen melakukan pembinaan untuk meningkatkan profesionalisme guru	1. Manajemen pengembangan profesionalisme guru ditentukan oleh banyak pihak, tidak fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah 2. Tingkat pendidikan MI 3. Lokasi penelitian di Malang	1. Fokus pada model dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI 2. Meneliti satu aspek dari fenomena kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI 3. Penelitian studi kasus

				4. Jenjang/tingkat pendidikan SMP/MTs 5. Lokasi atau obyek penelitian di MTs Al-Ittihad Poncokusumo Malang
4	Siti Mardiyatu Khoiriyah (2008)	1. Fokus pada penelitian adalah peningkatan profesionalisme guru 2. Peningkatan mutu pendidik dalam hal ini keberhasilan para pelaku manajemen (kepala madrasah waka kurikulum) dalam meningkatkan profesionalisme guru	1. manajemen strategik 2. Tingkat pendidikan MAN dan SMA 3. Lokasi penelitian di Blitar	1. Fokus pada model dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI 2. Meneliti satu aspek dari fenomena kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI 3. Penelitian studi kasus 4. Jenjang/tingkat pendidikan SMP/MTs 5. Lokasi atau obyek penelitian di MTs Al-Ittihad Poncokusumo

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya maka tampak jelas adanya perbedaan dengan penelitian yang akan kami lakukan, yang ditampakkan dalam originalitas penelitian sehingga unsur plagiatnya tidak ada sama sekali.

F. Definisi Istilah

Untuk mempermudah dalam pemahaman serta memberikan batasan penelitian, maka definisi istilah dalam judul tesis diperlukan, agar pembahasan penelitian tidak meluas sehingga sesuai dengan fokus penelitian, istilah-istilah tersebut antara lain:

1. Model yang dimaksud dalam tesis ini adalah: tipe atau gaya suatu kepemimpinan yang dijalankan.
2. Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan mengarahkan, mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk dan mempengaruhi orang lain agar tercipta kerjasama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah Proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan membujuk orang lain yang ada hubungan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif demi mencapai tujuan yang dicita-citakan. Essensi kepala Madrasah adalah kepemimpinan pengajaran.²³
4. Kompetensi pedagogik yang dimaksud dalam judul tesis ini adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dalam merencanakan dan menyusun, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan program pengajaran.
5. Guru MAPEL PAI adalah guru pengajar mata pelajaran: Pendidikan Agama Islam.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa maksud dari model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI adalah tipe atau gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mempengaruhi, mengkoordinir, dan membujuk guru MAPEL PAI agar mempunyai kemampuan dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dalam merencanakan dan menyusun, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan program pengajaran.

G. Sistematika Penulisan

Penulisan Tesis tentang “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo” akan dibagi menjadi 6 bab, dimana masing-masing bab disusun dan dirinci sesuai dengan alur penelitian ini.

Adapun sistematika pembahasan dan penulisannya adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan yang menguraikan konteks atau fenomena “Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Poncokusumo”. Disisi lain bab ini juga memaparkan Fokus penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, selanjutnya penelitian terdahulu serta sistematika penelitian sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis.

Bab II : Mengemukakan kajian teoritik yang berisi kajian-kajian dari literatur, beberapa teori dari para ahli yang ada relevansinya dengan

penelitian yang diarahkan untuk membedah dan mampu menguraikan serta sebagai alat analisis pemecahan masalah-masalah sesuai dengan rumusan masalah yang ditetapkan agar tujuan penelitian yang ditetapkan dapat dicapai.

Bab III : Mengemukakan metode penelitian yang memuat tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, metode pengumpulan data beserta analisisnya, pengecekan keabsahan data serta tahap-tahap penelitian.

Bab IV : Berisi paparan data dan temuan penelitian, pada bab ini, akan membahas paparan data penelitian baik dari data observasi, dokumentasi, dan wawancara. Adapun pembahasan bab tersebut meliputi gambaran umum MTs Al-Ittihad Poncokusumo, Visi, Misi dan tujuan madrasah, Model kepemimpinan Kepala Madrasah dan strategi yang digunakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo.

Bab V : Pembahasan hasil penelitian, setelah paparan data dan tema penelitian disajikan, dilakukan pembahasan hasil penelitian, meliputi model dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI.

Bab VI : Merupakan bab terakhir, yaitu penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian yang berkaitan dengan masalah aktual dari tema penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam pengertian umum adalah suatu proses ketika seseorang pemimpin (*directs*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*) atau mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal.²⁶

Definisi kepemimpinan bermacam-macam diantaranya yaitu:

- a. Churchil, mengatakan kepemimpina adalah: kemampuan dan ketrampilan mengarahkan, merupakan factor (aktifitas) penting dalam *efektifitas manajer atau pemimpin (nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness)*.²⁷
- b. Menurut George Terry di dalam bukunya “*principles of management*” mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama sukarela dalam usaha mngerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.²⁸
- c. Pengertian yang lebih luas diungkapkan oleh Carter V.Good bahwa:

²⁶ Sudarwan Danim. 2007.(*Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke lembaga Akademik*) Jakarta : Bumi Aksara. hal. 204

²⁷Wahab, Abdul Aziz. 2008. (*Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan pengelolaan Organisasi Pendidikan*). Bandung : Alfabeta. hal. 81

²⁸ George R. Terry. 1986. (*Asas-Asas Manajemen Terj. Winardi*). Bandung : alumni. hal. 343

Kepemimpinan tidak lain adalah kesiapan mental yang terwujudkan dalam bentuk kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta menguasai orang lain agar mereka berbuat sesuatu, kesiapan dan kemampuan kepada pemimpin tersebut untuk memainkan peranan sebagai juru tafsir atau pembagi penjelasan tentang kepentingan, minat kemauan, cita-cita, atau tujuan-tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh kelompok atau individu.²⁹

- d. Sementara Muhammad AL-Suaidan, Thariq memahami kepemimpinan adalah: usaha untuk menggerakkkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu baik yang bersifat duniawi maupun ukhrowi sesuai dengan nilai dan syariat islam.³⁰
- e. Kreating memberi pengertian bahwa: Kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi kelompok orang untuk tujuan bersama. sedangkan Stephen P. Robbins, mengartikan bahwa: *“leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals”* (Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan).³¹
- f. Bafadal memberikan penegertian bahwa: Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses

²⁹Siswandi. 2003. (*Budaya Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia*) . Yogyakarta : Pustaka Pelajar. hal. 251

³⁰ M. As-Suaidan. Thoriq. 2005 (*Shinaatu Al – Qoid, Terj. Najib Junaidi*) Surabaya: Pustaka Yasir. hal. 42

³¹ Wuraji. 2008. *The Educational Leadership, Kepemimpiann Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media. hal.2

kerja agar berfikir, bersikap dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Hakikat kepemimpinan adalah kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, agar orang lain itu berkenan melaksanakan tugas-tugasnya.³²

- g. Senada dengan pendapat Sondang P. Siagian, yang mengatakan bahwa: Kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktikkan orang-orang atasan (pemimpin-pemimpin itu).³³

Dari pengertian kepemimpinan di atas sebenarnya mengandung pengertian yang relatif sama tergantung dari sudut mana pakar yang menguraikan definisi tersebut. Dan dapat disimpulkan bahwa seseorang dapat disebut pemimpin apabila seseorang itu dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan perilaku orang lain, baik dalam bentuk individu maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Proses mempengaruhi tersebut dapat berlangsung meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang kuat dalam suatu organisasi, karena pemimpin lebih menitik beratkan pada fungsi bukan pada struktur.

Dengan demikian pengertian kepemimpinan akan timbul di manapun, asalkan ada unsur-unsur berikut:

- Ada orang yang dipengaruhi

³²Ibrahim Bafadhal. 2006. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. Hal.44

³³Wahab. Abdul Aziz. *Anatomi*. hal 56

- Adanya orang yang mempengaruhi
- Orang yang mempengaruhi mengarahkan kepada tercapainya suatu tujuan.

Sedangkan apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif demi mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran.³⁴ Kepemimpinan pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses kegiatan usaha mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ihlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan.³⁵

Menurut kaum dinamika kelompok perlu adanya beberapa ciri dan kecakapan umum yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar interaksi kelompok dapat berjalan lancar dan produktif.

Adapun ciri-ciri tersebut antara lain :

a. Social Perception (Penglihatan Sosial)

Yang dimaksud *social perception* ialah kecakapan untuk dapat melihat dan memahami akan perasaan-perasaan, sikap-sikap dan kebutuhan-

³⁴Hendyat Soetopo. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.hal.2

³⁵ M. Ahmad Rohani. 1991. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara. hal. 69

kebutuhan anggota kelompoknya. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas pemimpin seperti yang dikemukakan oleh kaum dinamika kelompok.

b. Ability In Abstract Thingking (Kecerdasan yang Tinggi)

Sebagian penyelidikan menunjukkan bahwa para pemimpin kelompok itu mempunyai kecakapan untuk berfikir secara abstrak yang lebih tinggi daripada anggota-anggota kelompok yang mereka pimpin.

c. Emotional Stability (Keseimbangan Alam Perasaan)

Telah banyak dilakukan penelitian yang menunjukkan bahwa keseimbangan perasaan (emosional) merupakan faktor penting dalam usaha kepemimpinan. Jadi pemimpin yang baik harus memiliki alam perasaan yang seimbang daripada yang bukan pemimpin³⁶.

2. Tipologi dan Teori Kepemimpinan

a. Tipologi atau Gaya Kepemimpinan

Pemimpinan itu mempunyai kebiasaan, sifat, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dari oranglain. gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan, seperti Kartini K. Membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut:³⁷

³⁶ Abu Ahmadi, 1990, *Psikologi Sosial* (Jakarta. PT. Rineka Cipta), hal. 24

³⁷ Kartono, Kartini. 1991. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali Press. hssal.

- 1) Tipe Karismatik. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa *pemimpin* yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karena pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk kharisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi presiden Amerika Serikat. mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang “ganteng”.
- 2) Tipe Paternalistik. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk

mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

- 3) Tipe Militeristik. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan dalam menggerakkan bawahan sedang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- 4) Tipe otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dalam tindakan penggerakkan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.
- 5) Tipe laissez faire. Pada tipe ini seorang pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin sebagai simbol, dan biasanya tidak memiliki

keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai pemimpin biasanya diperoleh melalui suap atau nepotisme.

- 6) Tipe Populistis. Kepemimpinan ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat tradisional, dan menekankan pada masalah kesatuan nasional atau nasionalisme dan sangat berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan asing. kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali atau nasionalisme dan erat kaitanya dengan modernitas tradisional.
- 7) Tipe Administrative. Kepemimpinan ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. dengan adanya kepemimpinan semacam ini dapat diharapkan adanya perkembangan teknologi keadministrasian yang canggih.
- 8) Tipe demokratis. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien serta terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab *internal* (pada diri sendiri) dan bekerja sama yang baik. pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan

bahwa tipe demokratislah yang paling cepat untuk organisasi modern seperti sekarang ini hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut: dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara *implisit* tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

b. Teori Kepemimpinan

1) Teori sifat (*trait theories*)

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikis. teori sifat ini berasumsi seseorang dapat menjadi

pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. teori sifat ini dimulai dengan mengadakan perumusan teori kepemimpinan melalui identifikasi sifat-sifat seorang pemimpin yang berhasil melaksanakan kepemimpinannya. pada masa itu orang mengadakan penelitian terhadap sifat-sifat pemimpin, dengan ciri-ciri seperti kecerdasan, keadaan emosional, kesabaran, gairah, fisik yang kuat dan serta tinggi yang memenuhi syarat, dan sebagainya. teori ini menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan. ia membawa sifat-sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. dalam penyelidikan selanjutnya ternyata tidak berhasil ditemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. dan menurut soekarto berdasarkan penelitian para ahli, maka teori dan pendekatan sifat-sifat dalam kepemimpinan dianggap telah kuno.

2) Teori perilaku (*behavior theories*)

Kepemimpinan yang diarahkan pada perilaku pemimpin, merupakan suatu teori yang berangkat dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi tergantung pada perilaku atau model/gaya bersikap dan gaya bertindak seorang pemimpin. dengan demikian berarti bahwa teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin. dalam mengefektifkan organisasinya sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Model

kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku ini tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan pengawasan pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.³⁸

3) Teori Kontingensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Teori ini menganjurkan bahwa efektifitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi. Teori ini secara langsung menantang gagasan bahwa hanya ada satu gaya kepemimpinan terbaik.³⁹

a. Teori situasional dari Paul Hersey & Ken Blanchard.

Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan yang efektif bergantung pada tingkat kematangan anak buah yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugas tertentu, di samping itu bergantung pula pada kemauan pemimpin dalam menyesuaikan sikap orientasinya terhadap tugas pekerjaan dan hubungan pribadi dalam kelompok. apabila model kepemimpinan berorientasi pada tugas pekerjaan, maka disebut gaya direktif, yaitu arahan hanya dari pemimpin atau

³⁸ Wahab, Abdul Aziz. *Anatomi*. hal.89

³⁹ Wibowo. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. Hal.275

komuniaksi satu arah. Tetapi apabila kepemimpinan berorientasi pada hubungan anak buah, maka disebut gaya demokrasi, disebut juga gaya suportif, yaitu komunikasi dua arah antara pemimpin dan terpimpin.⁴⁰

Situational Leadership model Hersey dan Blanchard menekankan pada hubungan antara pengikut (*Follower*) dan tingkat kedewasaannya atau *level of maturity* . gaya kepemimpinan yang dipergunakan bergantung pada tingkat kesiapan atau *readiness* pengikut.

Readiness adalah kemampuan dan keinginan orang atau pengikut untuk mengambil tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri. Perlu dipertimbangkan adanya dua tipe kesiapan, yaitu *job* dan *psychological readiness*. Orang yang mempunyai *job readiness* tinggi mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk menjalankan pekerjaan tanpa strukturisasi dan pengarahan pekerjaan dari manajer. Orang dengan *psychological readiness* tinggi mempunyai motivasi diri dan keinginan melakukan pekerjaan berkualitas tinggi. Orang semacam ini sedikit memerlukan pengawasan langsung.

Gaya kepemimpinan menurut Hersey and Blanchard harus memperhatikan dua hal berikut ini :⁴¹

a) Leadership Behavior

⁴⁰ *Ibid.* Wibowo... hal . 276

⁴¹ *Ibid.* Wibowo ,hal.277

menurut Hersey dan Blanchard terdapat empat gaya kepemimpinan yang tersedia bagi manajer.

- 1) *Telling*, pemimpin mendefinisikan peran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan memberitahu pengikut apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas.
- 2) *Selling*, pemimpin menyediakan bagi pengikut dengan instruksi yang terstruktur tetapi juga supportif.
- 3) *Participate*, pemimpin dan pengikut berbagi dalam keputusan tentang bagaimana cara terbaik menyelesaikan pekerjaan berkualitas tinggi.
- 4) *Delegating*, pemimpin memberikan arah sedikit spesifik, atau dukungan personal pada pengikut.

b) Situational Factors

Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan kesiapan pengikut. Apabila tingkat kesiapan pengikut rendah dalam kemampuan dan keinginannya, diperlukan kepemimpinan yang bersifat *telling*. Apabila tingkat kesiapan berkembang, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.

b. Teori kontingensi dari Fiedler

Fiedler berkeyakinan bahwa pemimpin mempunyai satu gaya kepemimpinan dominan atau alamiah. Gaya kepemimpinan dinyatakan sebagai *Task-motivated* atau *Relationship-motivated*. *Task-motivated* memfokuskan pada penyelesaian tujuan,

sedangkan pemimpin yang *Relationship-motivated* lebih tertarik pada mengembangkan hubungan positif dengan pengikutnya. Gaya dasarnya adalah sama dengan *initiating structure / concern for production* dan *consideration / concern for people*.

Sebenarnya teori kontingensi adalah merupakan pengembangan dari teori situasional. Konsep dasar dari teori situasional menjadi landasan dari teori kontingensi. teori situasional telah dikembangkan oleh fiedler, kemudian diberi label “teori kongtingensi”.⁴² fielder dalam Gibson, ivancevich dan Donnelly berpendapat bahwa kepemimpinan yang paling sesuai bagi semua organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja.⁴³ Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. ketiga variable utama tersebut adalah: hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi). pendukung utama teori kontingensi adalah pil Hersey & Ken Blanchard, dan Fred Fiedler.

Dalam model Fiedler, gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh lingkungan atau situasi. Kontrol terhadap situasi merupakan

⁴²Wuraji. *The Educational*..... hal.39

⁴³Fatah, Nanang. *Landasan*..... hal.96

kontinum dari rendah sampai tinggi. Kontrol situasi dibedakan menjadi tiga dimensi sebagai berikut :

a) *Leader-Member Relation*, mencerminkan tingkatan di mana pemimpin mempunyai dukungan, loyalitas dan kepercayaan terhadap kelompok kerja. Dimensi ini merupakan komponen paling penting dari Kontrol situasional. *Leader-Member Relation* menganjurkan bahwa pemimpin dapat bergantung pada kelompok, karenanya memastikan bahwa kelompok kerja akan berusaha memenuhi tujuan dan sasaran pemimpin.

b) *Task –Structure*, menunjukkan jumlah struktur diisi dalam tugas yang dilakukan oleh kelompok kerja. Misalnya, pekerjaan manajerial mengandung struktur lebih sedikit daripada *bank teller*. Karena tugas terstruktur mempunyai pedoman tentang bagaimana pekerjaan harus diselesaikan, pemimpin mempunyai control dan mempengaruhi lebih banyak terhadap pekerja menjalankan tugas. Dimensi ini merupakan komponen kedua paling penting dari *situational control*.

c) *Position power*, menunjukkan tingkatan keadaan di mana pemimpin mempunyai kekuasaan formal untuk memberikan penghargaan, menghukum , atau sebaliknya memperoleh pemenuhan dari pekerja.

Persoalannya adalah apa yang dapat dilakukan apabila terdapat ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi. Robin memberikan solusi sebagai berikut :⁴⁴

- Mengubah pemimpin agar sesuai dengan situasi. Apabila tingkat situasi sangat tidak nyaman, tetapi sekarang dipimpin oleh *relationship – oriented manager*, kinerja kelompok dapat diperbaiki dengan mengganti manajer dengan seseorang yang lebih *task-oriented*.
- Mengubah situasi yang sesuai dengan pemimpin. Hal ini dilakukan dengan merestrukturisasi tugas atau meningkatkan atau menurunkan kekuasaan dimana pemimpin harus mengontrol factor seperti kenaikan gaji/ upah, promosi, dan tindakan disiplin.

4) Teori Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang hangat dibicarakan dalam dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc Greger Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasi. Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, awal mulanya dipertentangkan dengan kepemimpinan transaksional, dimana kepemimpinan transaksional

⁴⁴Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson Education, inc., 3003 hal. 322

yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Sedangkan kepemimpinan sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran terhadap tindakan yang mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebelum peneliti memberikan definisi kepala madrasah, ada baiknya jika peneliti memaparkan perbedaan dan persamaan antara kepala dengan pemimpin. Pemaparan ini dimaksudkan untuk menambah dan menunjang pengetahuan tentang definisi kepala madrasah. Perbedaan tersebut diantaranya adalah:

- a. Kepala madrasah diangkat oleh kekuasaan dan institusi tertentu, sedangkan seorang pemimpin dipilih oleh anak buah atau diangkat oleh

suatu kekuasaan juga, akan tetapi disertai penerimaan yang baik dan pengakuan anak buahnya.

- b. Kekuasaan seorang kepala biasanya berasal dari atau berdasarkan pada kekuatan peraturan-peraturan serta kekuatan atasannya, sedangkan kekuasaan seorang pemimpin selain menurut peraturan juga berdasarkan pada kepercayaan anak buah terhadapnya.
- c. Seorang kepala bertindak sebagai penguasa, sedangkan pemimpin berperan sebagai pencetus ide-ide, organisator dan koordinator.
- d. Kepala bertanggung jawab terhadap atasannya dan pihak ketiga, akan tetapi tidak mau bertanggung jawab terhadap anak buahnya, sedangkan seorang pemimpin, selain bertanggung jawab terhadap atasan dan pihak ketiga ia juga mau dan bersedia mempertanggungjawabkan segala sesuatunya kepada mereka yang dipimpinnya.
- e. Seorang kepala tidak senantiasa merupakan bagian dari anak buah, akan tetapi seorang pemimpin adalah sebagian dari anak buah, oleh karena itu diterima baik dan diakui oleh mereka⁴⁵

Walhasil, berdasarkan beberapa perbedaan di atas, maka seorang kepala madrasah dengan seorang pemimpin memiliki perbedaan dalam hal pengangkatannya. Ada seorang kepala madrasah yang diangkat oleh anak buah (lembaga pendidikan swasta) ada juga kepala madrasah yang diangkat melalui penempatan oleh pihak yang berkuasa. (lembaga pendidikan negeri).

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara

⁴⁵ Sunindhia, dan Widiati, Nanik. 1993, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Rineka Cipta), hal. 12-13

formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala madrasah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.⁴⁶

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai perilaku atau kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitan antara tugas dan hubungan dengan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 (empat) bentuk perilaku. Dimana setiap pemimpin memiliki karakter yang berbeda-beda, ada yang lebih menekankan pada tugas, ada yang lebih mementingkan hubungan, ada yang mementingkan kedua-duanya dan bahkan ada yang mengabaikan kedua-duanya. Prestasi yang sangat memprihatinkan adalah apabila pemimpin tersebut mengabaikan kedua-duanya.

Dari keempat perilaku kepemimpinan terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- a. *High-high*, berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas yang tinggi juga.
- b. *High task-low relation*, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.

⁴⁶ Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 1998 (Malang, IKIP), hal. 44-45

- c. *Low task-High relation*, menjelaskan bahwa pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas.
- d. *Low task-Low relation*, orientasi tugas lemah, orientasi hubungan juga lemah⁴⁷.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berpusat pada pemimpin, sedangkan yang berorientasi pada hubungan manusia berpusat pada bawahan. Kepemimpinan yang berorientasi tugas merupakan perilaku kepemimpinan yang paling baik untuk situasi dimana pemimpin menghadapi suasana yang sangat menguntungkan maupun suasana yang sangat tidak menguntungkan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan manusia adalah paling cocok untuk situasi dimana terdapat suasana yang menengah atau sedang-sedang saja.

4. Peran dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.

Kepala madrasah merupakan posisi yang sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan masa depan madrasah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh madrasah menuju tujuannya. Posisi sebagai penentu ini menyebabkan perhatian para tenaga pendidikan begitu besar tercurah pada suksesi kepemimpinan yang berlangsung di suatu lembaga. Dengan peranan strategis seperti ini, figur

⁴⁷ Kartini, Kartono, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada), hal. 36-37

kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas, kemajuan, pengembangan, citra baik, respon positif dari masyarakat, penghargaan dari negara, peningkatan prestasi, dan sebagainya.

Untuk itu, kepala madrasah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala madrasah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.⁴⁸ Sedangkan Dede Rosyada menegaskan bahwa madrasah akan mencapai performa terbaik jika dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil keputusan yang strategis.⁴⁹ Sebagai pemimpin pendidikan kepala madrasah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan dan harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memperhatikan menjadi kondisi yang

⁴⁸Wahjosumidjo, *Op.cit.*, hlm. 81.

⁴⁹Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2004), hlm. 234.

dinamis, baik dari segi fisik maupun akademis, seperti perubahan keilmuan, atmosfer belajar, dan peningkatan strategi pembelajaran.

a. Kepala Madrasah Sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.⁵⁰

- 1) Pembinaan mental, berkenaan dengan pembinaan terhadap para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak.
- 2) Pembinaan moral, berkenaan dengan ajaran baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.
- 3) Pembinaan fisik, berkenaan dengan pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan secara lahiriah.
- 4) Pembinaan artistik, berkenaan dengan pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Kualitas dan kompetensi kepala madrasah secara umum, setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu: a) sifat dan keterampilan kepemimpinan, b) kemampuan pemecahan masalah, c) keterampilan

⁵⁰Sondang P. Siagian, *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 22.

sosial, dan d) pengetahuan dan kompetensi profesional. Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan peranannya sebagai kepala madrasah, diantaranya kepala sebagai pendidik, yaitu:

- 1) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat program pembelajaran, kisi-kisi soal, analisa soal, dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- 2) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.
- 3) Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif
- 4) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium, dan bendahara.
- 5) Kemampuan membimbing stafnya untuk lebih berkembang terkait pribadi dan profesinya.
- 6) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan siswa.
- 7) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK, dalam forum diskusi, bahan referensi, dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.⁵¹

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai educator, kepala madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program madrasah dengan baik, antara lain:

⁵¹Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Rafika Aditama, 2008), hlm. 37.

1. Mengikutkan tenaga kependidikan dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
2. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Di samping hal tersebut di atas, kepala madrasah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazali, yaitu:

1. Senantiasa menanamkan keimanan dan ketagwaan kepada Allah SWT., kedalam jiwa peserta didik.
2. Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.
3. Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.
4. Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
5. Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW, sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang di ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus:⁵²

1. Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridhoan Allah SWT semata.
2. Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk
3. Ikhlas dalam melaksanakan tugas.
4. Pemaaf terhadap peserta didiknya.
5. Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
6. Mengetahui bakat.
7. Menguasai bidang studi yang diajarkan.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk

⁵²M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), hlm. 130-132.

mencapai tujuan.⁵³ Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*People who do things right*)⁵⁴. Dengan demikian, kepala madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

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

1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Berpikir secara realistis dan konseptual.
5. Sebagai juru penengah.
6. Sebagai juru seorang politisi.
7. Sebagai seorang diplomat, dan
8. Pengambilan keputusan yang sulit.⁵⁵

Selain fungsi manajemen di atas, kepala madrasah harus mempunyai tiga keterampilan manajer. Diantaranya:

⁵³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 103.

⁵⁴Vincent Gasparisz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 201.

⁵⁵Wahjosumidjo, *Op.cit.*, hlm. 97.

1. Keterampilan konsep, yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah.
2. Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan sebagainya.
3. Keterampilan tehnik, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah.⁵⁶

c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Pada dasarnya secara konseptual administrasi yang baik menduduki tempat yang sangat menentukan dalam struktur dan artikulasi sistem manajemen pendidikan di madrasah. Tugas kepala madrasah sebagai administrator dalam konteks struktur dan artikulasi sistem pendidikan menurut Danim dalam Sagala adalah mengarahkan, mengoordinasikan, dan mendorong ke arah keberhasilan pekerjaan bagi semua staf dengan cara mendefinisikan tujuan, mengevaluasi kinerja, mengelola sumber-sumber organisasi dan lain-lain.⁵⁷ Peran administrator adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih berkualitas dan kompetitif, sehingga madrasah yang dipimpinnya mempunyai pengaruh kuat terhadap tatanan sosial di mana madrasah itu berada dan berpengaruh pula pada semua guru dan personel madrasah serta peserta didiknya.

Administrasi madrasah yang visioner mendesain program dan kegiatan madrasah yang mendorong para guru, personel madrasah

⁵⁶Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 14.

⁵⁷Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 119.

lainnya, peserta didik, dan orang tua peserta didik berbuat aktif dalam proses ke arah perubahan sosial yang lebih berkualitas. Kepala madrasah sebagai administrator madrasah beserta jajarannya yang mampu meningkatkan kualitas peradapan adalah yang betul-betul memahami dengan benar dan menguasai konsep-konsep keadministrasian serta regulasi-regulasi yang relevan dengan penyelenggaraan madrasah, sehingga penyelenggaraan madrasah memenuhi standar kualitas yang dipersyaratkan. Implementasinya oleh kepala madrasah dilakukan dengan cara melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai administrator. Dalam hal ini merencanakan program dan kegiatan madrasah dilakukan berbasis data dan informasi yang akurat dan terkini, mengorganisasikan pekerjaan madrasah atas dasar profesionalisme, mengendalikan, dan mengontrol serta menggerakkan mereka yang melaksanakan program dan kegiatannya agar mencapai tujuan yang sesuai dengan misi dan visi madrasah.⁵⁸

Sedangkan tugas pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan harahap (1982) dalam Sagala antara lain:⁵⁹

1. Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode (cara) ke arah pelaksanaan tujuan.
2. Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan mambatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.

⁵⁸*Ibid.*

⁵⁹*Ibid*, hlm. 120.

3. Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
4. Memimpin suatu tugas terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkanannya dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
5. Mengoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapat keputusan yang sama.
6. Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pemimpin dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk beluk dari pekerjaan.
7. Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggung jawaban dan kontrol.

Kepala madrasah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan madrasah yang dipimpinnya. Menurut Khatib, kepala madrasah sebagai administrator dalam pelaksanaannya dapat di bagi dua: *Pertama*, sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) dan kedua, sebagai perumus kebijaksanaan (*policy maker*).

Sebagai pengambil keputusan kepala madrasah hendaknya:

1. Dapat memecahkan masalah dengan tepat dan cepat, tidak sampai kadaluwarsa, sehingga tidak merugikan laju organisasi dan para anggota.

2. Praktis dan rasional, artinya keputusan diambil dapat diterima akal sehat.
3. Mempermudah tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan perumusan kebijakan, kepala madrasah harus berorientasi:

1. Penelitain yang objektif dan didukung oleh data dan fakta yang akurat.
2. Isi dan tujuan kebijaksanaan tidak bertentangan dengan sasaran dan haluan organisasi.
3. Kebijaksanaan berdasarkan musyawarah sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah disepakati.⁶⁰

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk “inspeksi” atau mencari kesalahan guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Sedangkan dalam pandangan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam meningkatkan kualitas mengajar untuk membantu peserta didik agar lebih baik dalam belajar.⁶¹ Dengan kata lain supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif.

Misi utama supervisi pendidikan adalah memberi pelayanan kepada guru untuk mengembangkan mutu pembelajaran, memfasilitasi guru agar

⁶⁰R.B Khatib Pahlawan Kayo, *Op.cit.*, hlm. 33.

⁶¹Syaiful Sagala, *Op.cit.*, hlm. 88-89.

dapat mengajar dengan efektif. Melakukan kerja sama dengan guru atau staf lainnya untuk meningkatkan pertumbuhan profesionalisme semua anggotanya.⁶²

Sebagai supervisor, kepala madrasah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Made Pidarta, kepala madrasah sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu, semua guru baik yang sudah berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan zaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang diajarkan.⁶³

Hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada diri setiap guru oleh kepala madrasah sebagai supervisor adalah: (1) kepribadian guru, (2) peningkatan profesi secara kontinu, (3) proses pembelajaran, (4) penguasaan materi pembelajaran, (5) keragaman kemampuan guru, (6)

⁶²Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 37.

⁶³Made Pidarta, *Op.cit.*, hlm. 18.

keragaman daerah, dan (7) kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat.⁶⁴

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindakan lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. Sebagaimana disampaikan Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala madrasah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala madrasah harus betul-betul menguasai kurikulum madrasah. Mustahil seorang kepala madrasah dapat

⁶⁴*Ibid.*

memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.⁶⁵

e. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin

Pembahasan tentang pengertian kepemimpinan sebenarnya telah diuraikan di atas, namun untuk memberikan streasing, maka definisi dan konsep berkenaan dengan kepemimpinan kepala madrasah diformulasikan. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan. Ada beberapa karakter yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai *leader* yaitu, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁶⁶ Menurut John Gage, “*Leader is a guide; a conductor; a commander*”. (Pemimpin itu adalah penunjuk, pemandu, penuntun, dan komandan).⁶⁷ Sedangkan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*) akan tercermin dalam sifat-sifatnya (1) jujur, (2) percaya diri, (3)

⁶⁵Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 59.

⁶⁶Wahjosumidjo, *Op.cit.*, hlm. 110.

⁶⁷John Gage Allee, *Webster's New Standart Dictionary* (New York: Mc Loughlin Brothers Inc., 1969), hlm. 214.

tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.⁶⁸

Agar kepala madrasah dapat melaksanakan tugas sebagai pemimpin secara efektif dan lancar, perlu memperhatikan hasil penelitian Haerudin (2006) dalam Made Pidarta, tentang faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah: (1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, dan (5) memfasilitasi.⁶⁹

f. Kepala Madrasah Sebagai Pencipta Iklim Kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

⁶⁸E. Mulyasa, *Op.cit.*, hlm. 115.

⁶⁹Made Pidarta, *Op.cit.*, hlm. 18.

g. Kepala Madrasah Sebagai Wirausahawan (Entrepreneur)

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahawan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala madrasah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala madrasah dengan sikap kewirausahawan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif dimadrasahnyanya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

5. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi memimpin. Karena dengan memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak buahnya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada anak buah lebih dapat tersosialisasi kedalam setiap pribadi anak buah tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dll, maka anak buah mempunyai keyakinan yang lebih baik. Adapun beberapa strategi memimpin adalah meliputi: a) strategi memberi perintah, b) strategi menegur, c) strategi menghargai, d) strategi menerima saran, e) strategi

memelihara identitas, f) strategi mengenalkan anggota baru, dan g) strategi menciptakan disiplin kelompok.⁷⁰

Semua strategi memimpin di atas perlu dimiliki sebagai sebuah skill memimpin, agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik. Pencapaian efektifitas kepemimpinan sangat tergantung penguasaan seorang pemimpin terhadap strategi ini. Untuk memperjelas pemahaman tentang strategi-strategi kepemimpinan tersebut maka berikut ini satu per satu disajikan interpretasi analisisnya di bawah ini:

1. Strategi memberi perintah, fungsi pemimpin adalah memberikan pengarahan dan memberikan motivasi. Untuk memberikan pengarahan kepada pegawai, seorang pemimpin harus menguasai strategi-strategi memberikan perintah yang tepat. Dengan strategi memberi perintah tersebut, seorang pemimpin diharapkan dapat lebih efektif di dalam mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya. Memberikan perintah merupakan salah satu fungsi seorang pemimpin yang harus dijalankan dalam mengendalikan perilaku bawahan terkait dengan tugas-tugasnya. Memberikan perintah harus menggunakan strategi-strategi yang baik, agar perintah yang disampaikan dapat mencapai sasaran secara efektif. Strategi memberi perintah memberikan beberapa persyaratan antara lain, perintah tersebut harus: 1) *reasonable*, 2) *clear*, dan 3) *complete*. Artinya perintah-perintah yang disampaikan kepada bawahan haruslah sebuah perintah yang mempunyai alasan yang kuat, latar belakang yang

⁷⁰[http://id.shvoong.com / social- sciences / education / strategi - kepemimpinan - kepala - sekolah/](http://id.shvoong.com/social-sciences/education/strategi-kepemimpinan-kepala-sekolah/) diakses 15 Agustus 2011.

kuat. Perintah yang disampaikan mempunyai argumentasi yang kuat, dan memiliki dasar logika yang baik, sehingga dengan demikian dapat mempengaruhi keyakinan pegawai atas arti pentingnya suatu perintah. Cara penyampaian perintah juga harus mempergunakan bahasa yang jelas, yang mudah dimengerti oleh bawahan dan tidak menimbulkan interpretasi ganda. Bahasa yang jelas yang dimaksudkan disini adalah bahasa yang dapat dipahami oleh bawahan, sehingga bawahan dapat menginterpretasikan perintah secara tepat seperti yang diinginkan pemimpin.

2. Strategi menegur, Strategi memberikan teguran kepada pegawai juga harus memperhatikan pada beberapa prinsip menegur. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah bahwa sebaiknya teguran bersifat langsung, dilakukan secara tertutup dan teguran yang diberikan tersebut harus bersifat proporsional. Teguran yang bersifat langsung maksudnya adalah teguran tersebut langsung pada orangnya, tidak melalui orang lain. Jika teguran tersebut disampaikan secara langsung, hal ini akan lebih mengenai sasaran dan lebih efektif, di samping itu tidak mengembangkan berita yang kurang baik kepada orang lain disekitarnya, sehingga orang lain menjadi tahu bahwa ada pegawai yang mendapat teguran pemimpin.
3. Strategi menghargai, Strategi menghargai pegawai juga harus diperhatikan seorang pemimpin, mengingat bahwa dalam rangka memotivasi pegawai kadang-kadang seorang pemimpin harus

memberikan penghargaan kepada pegawai tersebut. Orang akan senang jika dihargai, oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat kerja pegawai pemimpin perlu memberikan penghargaan kepada pegawai. Penghargaan tersebut dapat bersifat materi dan non materi. Pemberian penghargaan berbeda strateginya dengan penyampaian teguran. Jika penyampaian teguran dilakukan secara tertutup, maka sebaliknya pemberian penghargaan dilakukan secara terbuka, didepan umum. Hal ini akan menimbulkan dua dampak positif, pertama adalah penerima penghargaan sendiri akan menimbulkan rasa bangga sehingga dengan menerima penghargaan akan lebih termotivasi lagi meningkatkan prestasinya. Sedangkan bagi teman-teman dalam organisasi tersebut dengan melihat bahwa prestasi seseorang itu cukup dihargai oleh pemimpin, maka juga ikut termotivasi untuk melakukan tugas sebaik-baiknya.

4. Strategi menerima saran, Strategi menerima saran juga harus diperhatikan. Adapun dalam menerima saran ini seorang pemimpin dapat melakukan secara langsung atau tidak langsung, seperti melalui kotak saran. Namun sebaiknya seorang pemimpin dalam menerima saran, tidak memberikan reaksi spontan. Saran biasanya bersifat sangat beragam, dan masing-masing dilatar belakangi oleh maksud-maksud yang belum tentu dipahami seluruhnya oleh pemimpin tersebut. Saran yang bersifat sangat beragam tersebut sebaiknya diidentifikasi terlebih dahulu, kemudian baru diolah dan disimpulkan. Pemimpin

sendiri harus dapat memilah mana saran yang membangun lembaganya supaya saran-saran itu dapat bermanfaat untuk pemimpin dan lembaganya.

5. Strategi memelihara identitas, Strategi memelihara identitas merupakan sarana yang penting guna tetap menjaga solidaritas anggota kelompok. Sebelum memelihara identitas, seorang pemimpin perlu menciptakan identitas. Identitas yang dibuat sebaiknya merupakan identitas yang menjadikan kebanggaan bagi anggota. Dengan demikian komitmen anggota terhadap lembaga menjadi kuat. Identitas yang dimaksudkan adalah hal yang mencirikan suatu kelompok dan membedakan dengan kelompok lain, seperti atribut, nama, lambang, kostum, bendera, logo serta semboyan. Identitas ini fungsinya sebagai pemersatu kelompok. Orang yang berada dibawah naungan lembaga tertentu merasa punya kebanggaan atas lembaganya, dan akan menjunjung tinggi identitasnya.
6. Strategi mengenalkan anggota baru, dan Strategi mengenalkan anggota baru merupakan cara bagaimana seorang pemimpin menyambut kehadiran anggota baru dengan upaya agar anggota baru tersebut mudah melakukan adaptasi, dan sekaligus segera mengenali kelompok yang baru dimasukinya. Pengenalan dilakukan dengan mempergunakan media sebagai berikut: (1) Rapat anggota, (2) Pertemuan nonformal yang ada dalam organisasi, (3) Pertemuan rutin, dan (4) Upacara.
7. Strategi menciptakan disiplin kelompok, Strategi menciptakan disiplin kelompok juga merupakan bagian penting. Dengan adanya sistem

tertentu, peraturan dan sanksi maka bawahan akan dapat lebih diatur dan didisiplinkan. Pemimpin dalam hal ini dituntut untuk dapat menciptakan peraturan, menerapkan peraturan secara baik, memberikan teladan kepada pegawai dalam mentaati peraturan serta menciptakan sanksi untuk menekan terjadinya penyimpangan- penyimpangan.⁷¹

Menurut Abdul Wahab, Strategi utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Dengan kata lain strategi ini hanya dapat dilaksanakan secara baik apabila diawali dengan sikap dan perilaku pemimpin yang mampu menempatkan dirinya sebagai bagian dari anggota organisasinya. Strategi utama ini hanya akan dapat diwujudkan apabila pemimpin dalam menjalankan interaksi sosial dengan anggota kelompoknya, menunjukkan kemampuan memahami, memperhatikan batas-batas tertentu agar tidak lebur di dalam perasaan, pikiran dan perilaku anggota kelompok, yang dapat kehilangan peranan (wibawa) sebagai pemimpin. Untuk menjalankan strategi utama ini pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan agar mendapat dukungan (*support*), tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi. Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut sebagai strategi kepemimpinan harus dijalankan dengan menggunakan sumber-sumber kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab atau hak dan kewajiban yang dimiliki pemimpin secara

⁷¹*Ibid.*

bertanggung jawab, baik dalam situasi formal maupun informal.⁷² Sehubungan dengan itu, fungsi-fungsi pemimpin menurut Charles J. Keating adalah: Leadership Function dan Relation Function. Tugas/fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), menyimpulkan (*summering*). Sedang Stephen P. Robbins mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan meliputi: (1) *Directive Leadership leads to greater satisfaction* (2) *Supportif Leadership*, (3) *Directive Leadership to be perceived as redundant*, (4) *the more clear and the bureaucratic the formal authority relationship*, (5) *Directive Leadership will lead to higher employee*, (6) *Subordinates with an internal locus of control*, (7) *Subordinates with an external locus of control*, (8) *Achivement-oriented leadership*.⁷³

Berikutnya Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinana terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5) sebagai integrator. Selanjutnya Wahab berpendapat bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah: 1). fungsi pengambilan keputusan. 2). instruktif, 3). fungsi konsultatif, 4). fungsi partisipatif.⁷⁴

Bertitik tolak dari fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut maka seperti apa yang telah dikembangkan oleh Stephen Covey. Yang menekankan pada

⁷²Abdul Azis Wahab, *Op.cit.*, hlm. 90

⁷³*Ibid.*

⁷⁴*Ibid.*

empat fungsi kepemimpinan, yakni: 1). sebagai perintis (*Pathfinding*), 2). penyelaras (*aligning*), 3). pemberdaya (*empowering*), dan 4). panutan (*modeling*)

Pertama, fungsi perintis (*Pathfinding*) mengungkap bagaimana upaya pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholdernya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu kemana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.

Fungsi penyelaras (*aligning*) berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.

Fungsi pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinnya. Siapa mengerjakan apa. Untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagaimana caranya, dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya.

Fungsi panutan (modeling) mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para karyawannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atau tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya.⁷⁵

Sedangkan Kimball Wiles menegaskan bahwa ada delapan yang diinginkan oleh guru melalui kinerjanya, yaitu:

1. Rasa aman dan hidup layak; adanya jaminan ketercukupan bagi diri guru maupun keluarganya sehingga mereka bisa hidup sebagaimana orang lain hidup secara layak. Sedangkan rasa aman berkenaan dengan kebebasan dari tekanan-tekanan batin, rasa takut akan masa depannya, serta adanya jaminan.
2. Kondisi kerja yang menyenangkan; suasana kerja meliputi tempat kerja, perlengkapan kerja, dan kepemimpinan kerja. Kondisi kerja yang menyenangkan, misalnya tempat kerja yang menarik, bersih dan rapi, perlengkapan yang cukup, serta adanya bimbingan.
3. Rasa diikutsertakan; semua guru maupun karyawan ingin merasa dirinya termasuk dalam anggota kelompoknya di mana ia bekerja dan berhasrat untuk bergabung mencapai prestasi yang lebih baik.
4. Perlakuan yang wajar dan jujur; seorang pemimpin bertugas membina persatuan antara anggotanya. Hendaknya diusahakan agar dalam kelompoknya tidak ada *clique*. Perlakuan setiap anggota dengan wajar

⁷⁵Bernardine R. Wirjana, *Op.cit.*, hlm. 31.

dan adil. Janganlah sekali-kali pilih kasih, di mana hanya anggota tertentu saja yang mendapat perhatian.

5. Rasa mampu; setiap anggota kelompok menginginkan agar prestasi mereka diakui oleh pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin mengakui bahwa setiap anggota kelompoknya mampu menunaikan tugasnya dan mengakui setiap anggota kelompoknya memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam mencapai tujuan kelompok.
6. Pengakuan dan penghargaan atas sumbangan; setiap orang yang bekerja ingin diakui oleh orang lainnya. Begitu pula setiap guru menginginkan agar segala jerih payahnya, yang ia lakukan demi kesuksesan madrasah, diakui oleh kepala madrasah maupun guru-guru lainnya.
7. Ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan madrasah; semua guru ingin ikut ambil bagian dalam membuat kebijakn madrasah. Hasrat ini merupakan hasrat asasi manusia. Jika semua guru diikutsertakan dalam membuat *policy* madrasah mereka akan merasa dipentingkan dalam madrasah.
8. Kesempatan mengembangkan “*self respect*”; rasa harga diri setiap guru perlu dikembangkan agar dapat melakukan apa yang harus dilakukan tanpa harus dididik pimpinan. Berilah kesempatan merencanakan bersama, jangan banyak diperintah, tetapi sebaliknya, memberikan rangsangan serta menunjukkan harapan yang positif.⁷⁶

⁷⁶Ibrahim Bafadhal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Menajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 101-102.

Selanjutnya menurut Gary Yukl, bahwa strategi kepemimpinan terhadap efektivitas seorang pemimpin, disebut taksonomi yang terintegrasi yang meliputi 14 kategori yang diantaranya:

1. Memberi Pengakuan: Memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.
2. Memberikan Penghargaan: Memberi atau merekomendasikan penghargaan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kompetensi yang terlihat.⁷⁷

Adanya penghargaan dan perlindungan guru sebagai implementasi UU no. 14 th. 2005 tentang Guru dan Dosen), dinyatakan sebagai berikut:

Penghargaan bagi guru :

- 1). Penghargaan bagi guru merupakan pengakuan atas prestasi yang dicapai maupun pengabdian serta dedikasi luar biasa yang telah dilaksanakan.
- 2). Guru berprestasi adalah guru yang :
 - a. Memiliki karya kreatif / inovatif
 - b. Memiliki kompetensi dan kinerja melampaui target yang ditetapkan.
 - c. Secara langsung membimbing peserta didik untuk mencapai prestasi tinggi.

⁷⁷Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke-5, Alih Bahasa, Budi Supriyanto (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 78.

3). Guru yang berdedikasi luar biasa adalah guru yang menjalankan tugasnya dengan komitmen, pengorbanan waktu, pikiran yang jauh melampaui tuntutan tanggungjawab yang ditetapkan.

Bentuk-bentuk penghargaan :

- Tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa/jabatan, uang/barang, piagam.
- Bentuk lain; pujian, penilaian prestasi, promosi, menambah wewenang, memberikan uang, kejutan, bekerja berdampingan.

Dalam hadits riwayat Ibnu Majah dijelaskan:

حدثنا العباس بن الوليد الدمشقي. حدثنا وهب بن سعيد بن عطيه السلمي. حدثنا عبد الرحمن بن زيد بن اسلم عن ابيه عن عبدالله بن عمر قال: قال رسول الله: اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه.

Artinya:“(Ibnu Majah menyatakan), al-Abbas bin Walid al-Dimasygiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, Wahb bin Sa'id bin 'Athiyyah al-Salamiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, 'Abd al-Rahman bin Zaid bin aslam telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari ayahnya, dari Abdullah bin Umar yang berkata, Rasulullah bersabda: Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya.⁷⁸

Hadits ini berisi pendidikan penghargaan, bahwa Memberikan penghargaan sangat kondusif untuk mewujudkan kepuasan pegawai yang selanjutnya mampu membangkitkan tanggung jawab dan kedisiplinan.

⁷⁸Dalam Mujamil Qomar, *Op.cit.*, hlm. 32-33.

B. Tinjauan Tentang Kompetensi Guru

1. Pengertian Guru

Secara etimologis (asal usul kata), istilah guru berasal dari bahasa India yang artinya orang yang mengajarkan tentang melepaskan dari sengsara. Dalam tradisi agama Hindu, guru dikenal sebagai Maha Resi guru yakni para pengajar yang bertugas untuk menggembleng para calon biksu di Bhinaya Panti (tempat pendidikan bagi para biksu). Dalam bahasa Arab, guru dikenal dengan al-mu'alim atau ustadz yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim (tempat memperoleh ilmu). Dengan demikian, al-mu'alim atau ustadz, dalam hal ini juga mempunyai pengertian orang yang mempunyai tugas untuk membangun aspek spiritualitas manusia. Dari aspek lain, beberapa pakar pendidikan telah mencoba merumuskan pengertian guru dengan definisi tertentu. Menurut Poerwadarminta guru adalah orang yang kerjanya mengajar. Dengan definisi ini, guru disamakan dengan pengajar. Dengan demikian, pengertian guru ini hanya menyebutkan satu sisi, yaitu sebagai pengajar, tidak termasuk pengertian guru sebagai pendidik dan pelatih. Sementara itu, Zakiyah Daradjat dikutip dari buku “Menjadi Guru Efektif” menyatakan bahwa guru adalah pendidik professional karena guru telah menerima dan memikul beban dari orang tua untuk ikut mendidik anak-anak. Dalam hal ini, orang tua harus tetap sebagai pendidik yang pertama dan utama bagi anak-anaknya.

Sedangkan guru adalah tenaga profesional yang membantu orang tua untuk pendidik anak-anak pada jenjang pendidikan madrasah, dari pengertian diatas, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual dan emosional, intelektual, fisik maupun aspek lainnya berada di lembaga pendidikan madrasah., baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta.

Tampilan guru di kelas (sikap dan perilaku guru) ini merupakan hal yang penting karena guru merupakan aktor intelektual perekayasa dan sebagai fasilitator tampilan siswa. Dengan perkataan lain, suasana belajar aktif hanya mungkin terjadi bila gurunya aktif pula yaitu aktif sebagai fasilitator. Sehingga tidak benar pendapat yang menganggap bahwa kegiatan belajar mengajar yang bernuansa belajar aktif, yang mana siswa yang aktif sedangkan gurunya tidak. Sehingga untuk menciptakan keaktifan belajar harus ada peran serta antara siswa dan guru keduanya harus aktif namun sesuai dengan perannya masing-masing sebagai siswa aktif dalam belajar guru aktif dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar (KBM).

Tabel 2.1. Kegiatan – Kegiatan dalam Belajar Aktif

No.	Komponen	Kegiatan Siswa	Kegiatan Guru
1	Pengalaman	➤ Melakukan pengamatan ➤ Melakukan percobaan ➤ Membaca ➤ Melakukan wawancara ➤ Membuat sesuatu	➤ Menciptakan kegiatan yang beragam ➤ Mengamati siswa bekerja dan sesekali mengajukan pertanyaan yang menantang
2	Interaksi	➤ Mengajukan pertanyaan	➤ Mendengarkan, tidak me-

			nertawakan, dan member kesempatan terlebih dahulu kepada siswa lain untuk menjawabnya.
		➤ Meminta pendapat orang lain	➤ Mendengarkan ➤ Meminta pendapat siswa yang lain
		➤ Memberi komentar	➤ Mendengarkan, sesekali mengajukan pertanyaan yang menantang. ➤ Memberi kesempatan kepada siswa yang lain untuk member komentar tersebut.
		➤ Bekerja dalam kelompok	➤ Berkeliling ke kelompok sesekali duduk bersama kelompok, mendengarkan perbincangan kelompok, dan sesekali member komentar atau pertanyaan yang menantang.
3	Komunikasi	➤ Mendemonstrasikan/ mempertunjukan/ menjelaskan	➤ Memperhatikan/memberi komentar/pertanyaan yang menantang
		➤ Berbicara/bercerita/ menceritakan	➤ Mendengarkan/memberi komentar/ mempertanyakan
		➤ Melaporkan ➤ Mengemukakan pendapat/ pikiran (lisan/ tulisan)	➤ Tidak mentertawakan
		➤ Memanjangkan Hasil Karya	➤ Membantu agar letak panjang dalam jangkaun siswa
4	Refleksi	➤ Memikirkan kembali hasil kerja/pikiran sendiri	➤ Mempertanyakan ➤ Meminta siswa lain untuk memberikan komentar.

Sumber : Ujang Sukanda, hal. 15

2. Pengertian Kompetensi

“Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen

dalam melaksanakan tugaskeprofesiannya”.⁷⁹ dari pengertian yang tercantum dalam undang-undang itu, dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan ketrampilan (daya fisik) yang ditampilkan dalm bentuk pekerjaan. dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaanya. Kalau dijelaskan dari pemahaman tersebut bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, nilai, apresiasi, dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas keprofosionalnya.

Dengan demikian suatu kompotensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan secara rasional dan penuh kualitas yang ditandai dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan dan perilaku dalam rangka panggilan tugas seorang guru khususnya, untuk mencapai tujuan yang sudah diarahkan. Kompetensi merupakan komponen utama dari standar keprofesian disamping kode etik sebagai regulasi profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan system

⁷⁹Dirjen. Pendis. Kemenag,RI *Kumpulan..hal.75*

pengawasan tertentu. kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan proses belajar sepanjang hayat (*lifelong learning process*); sebagaimana Mulyasa mengatakan; Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.⁸⁰

3. Hakikat Standar Kompetensi Guru

Pada hakikatnya standar kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan madrasah khususnya, serta tujuan pendidikan pada umumnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.

Dari beberapa sumber dapat diidentifikasi beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran karakteristik guru yang dinilai kompeten secara profesional, yakni :

- 1) Mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik
- 2) Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dengan tepat
- 3) Mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan di madrasah

⁸⁰ Mulyasa. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung : Remaja Rosdakarya. hal.26

- 4) Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran di kelas.⁸¹

Adapun karakteristik tersebut dapat dideskripsikan dan dijabarkan sebagai berikut :

1) Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Setiap guru harus memenuhi persyaratan sebagai manusia yang bertanggung jawab dalam bidang pendidikan , dimana saja mereka berada; baik di rumah, di madrasah maupun di masyarakat, Guru sebagai pendidik bertanggung jawab untuk mewariskan nilai-nilai dan norma-norma kepada generasi berikutnya sehingga terjadi proses konservasi nilai, karena melalui proses pendidikan diusahakan terciptanya nilai-nilai baru.

Peters, sebagaimana dikutip oleh Nana Sudjana yang mengemukakan bahwa ada tiga tugas dan tanggung jawab guru, yaitu guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing dan guru sebagai administrator kelas.⁸²

Ketiga tugas guru tersebut merupakan tugas pokok profesi guru. Guru sebagai pengajar lebih menekankan pada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, disamping menguasai ilmu atau materi yang akan diajarkannya. Guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada

⁸¹ Mulyasa. Ibid. hal 18

⁸² Nana Sudjana. 1989. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* . Bandung : Sinar Baru dan Pusat Pengajaran –Pembidangan ilmu Lembaga Penelitian IKIP Bandung. hal 15

tugas dan memberikan bantuan pada anak didik dalam pemecahan masalah yang dihadapi. Sedangkan tugas sebagai administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan ketatalaksanaan pada umumnya. Sedangkan menurut Piet A. Sahertian dan Ida Aleida, mengemukakan bahwa tugas guru dikategorikan dalam tiga hal, yaitu tugas professional, tugas personal dan tugas sosial.

Untuk selanjutnya mengenai tanggung jawab guru dapat dijabarkan ke dalam sejumlah kompetensi yang lebih khusus, berikut ini :

- a. Tanggungjawab moral; bahwa setiap guru harus mampu menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila dan mengamalkannya dalam pergaulan hidup sehari-hari.
- b. Tanggungjawab dalam bidang pendidikan di madrasah; bahwa setiap guru harus menguasai cara belajar mengajar yang efektif, mampu mengembangkan kurikulum (KTSP), silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), melaksanakan pembelajaran yang efektif, menjadi model bagi peserta didik, memberikan nasehat, melaksanakan evaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik.
- c. Tanggungjawab dalam bidang kemasyarakatan; bahwa setiap guru harus turut serta mensukseskan pembangunan, yang harus kompeten dalam membimbing, mengabdikan dan melayani masyarakat.

- d. Tanggungjawab dalam bidang keilmuan; bahwa setiap guru harus turut serta memajukan ilmu, terutama yang menjadi spesifikasinya, dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan.

2) Peran dan Fungsi Guru

Peran dan fungsi guru berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di madrasah. Adapun di antara beberapa peran dan fungsi guru tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai pendidik dan pengajar ; yakni bahwa setiap guru harus memiliki kestabilan emosi, ingin memajukan peserta didik, bersikap realistis, jujur dan terbuka, serta peka terhadap perkembangan, terutama inovasi pendidikan. Untuk mencapai semua itu, guru harus memiliki pengetahuan yang luas, menguasai berbagai jenis bahan pembelajaran, menguasai teori dan praktek pendidikan, serta menguasai kurikulum dan metodologi pembelajaran.
- b. Sebagai anggota masyarakat ; bahwa setiap guru harus pandai-pandai bergaul dengan masyarakat. Untuk itu, harus menguasai psikologi social, memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia, memiliki keterampilan membina kelompok, keterampilan bekerjasama dalam kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.
- c. Sebagai pemimpin; bahwa setiap guru adalah pemimpin, yang harus memiliki kepribadian, menguasai ilmu kepemimpinan,

prinsip hubungan antara manusia, teknik berkomunikasi serta menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi madrasah.

- d. Sebagai administrator; bahwa setiap guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang harus dikerjakan di madrasah, sehingga harus memiliki pribadi yang jujur, teliti, rajin, serta memahami strategi dan manajemen pendidikan.
- e. Sebagai pengelola pembelajaran; bahwa setiap guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar mengajar di dalam maupun di luar kelas.⁸³

Demikian beberapa tugas dan fungsi guru pada umumnya, yang harus dilakukan oleh guru sebagai pekerja profesional dalam bidang kependidikan.

Adapun selain yang tersebut di atas, peran yang disandang guru antara lain adalah :⁸⁴

1) Guru sebagai sumber belajar

Peran guru sebagai sumber belajar merupakan peran yang sangat penting. Peran sebagai sumber belajar berkaitan erat dengan penguasaan materi pelajaran. Kita bisa menilai baik atau tidaknya seorang guru hanya dari penguasaan materi pelajaran. Dikatakan guru yang baik manakala ia dapat menguasai materi pelajaran dengan baik, sehingga benar-benar ia berperan sebagai sumber belajar bagi anak didiknya. Adapun yang ditanyakan siswa

⁸³ Mulyasa. Op.Cit. hal 18-19

⁸⁴ Sumber Ujang Sukanda, *Belajar Aktif dan Terpadu*, (Surabaya : Duta Graha Pustaka, 2003), hal. 15

berkaitan dengan materi pelajaran yang sedang diajarkannya, ia akan bisa menjawab dengan penuh keyakinan.

2) Guru Sebagai Motivator

Dalam proses pembelajaran, motivasi merupakan salah satu aspek dinamis yang sangat penting. Sering terjadi siswa yang kurang berprestasi bukan disebabkan oleh kemampuannya yang kurang, tetapi dikarenakan tidak adanya motivasi untuk belajar sehingga ia tidak berusaha untuk mengarahkan segala kemampuannya. Dengan demikian, bisa dikatakan siswa yang berprestasi rendah belum tentu disebabkan oleh kemampuannya yang rendah pula, tetapi mungkin disebabkan oleh tidak adanya dorongan atau motivasi.⁸⁵

3) Guru Sebagai Fasilitator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan penanaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses pembelajaran. Dan juga harus memiliki keterampilan memilih dan menggunakan serta merancang suatu media dengan baik.⁸⁶

Dari penjelasan diatas guru harus mampu mengorganisasikan berbagai jenis serta dapat memanfaatkan berbagai sumber belajar. Guru juga harus mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan siswa.

⁸⁵ *Ibid.*, hal. 28.

⁸⁶ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 1995), hal. 9

4) Guru Sebagai Demonstrator

Yang dimaksud dengan peran guru sebagai demonstrator adalah peran untuk mempertunjukkan kepada siswa segala sesuatu yang dapat membuat siswa lebih mengerti dan memahami setiap pesan yang sampikan. Ada dua konteks guru sebagai demonstrator. Pertama sebagai demonstrator berarti guru harus menunjukkan sikap-sikap yang terpuji dalam setiap aspek kehidupan, guru merupakan sosok ideal bagi setiap siswa, kedua, sebagai demonstrator guru harus menunjukkan bagaimana caranya agar setiap materi pelajaran bisa lebih dipahami dan dihayati oleh setiap siswa.⁸⁷

5) Guru Sebagai Evaluator

Sebagai evaluator, guru berperan untuk mengumpulkan data atau informasi tentang keberhasilan pembelajaran yang telah dilakukan. Terdapat dua fungsi dalam memerankan perannya sebagai evaluator. Pertama, untuk menentukan keberhasilan siswa dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan atau menentukan keberhasilan siswa dalam menyerap materi kurikulum. Kedua, untuk menentukan keberhasilan guru dalam melaksanakan seluruh kegiatan yang telah diprogramkan.⁸⁸

6) Guru Sebagai Pengelola

Dalam peranannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru berperan menciptakan iklim belajar yang memungkinkan

⁸⁷ Ibid., hal. 32.

⁸⁸ Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta : Misaka Galiza, 2003), hal. 29

siswa dapat belajar secara nyaman. Dalam melaksanakan pengelolaan pembelajaran ada dua macam kegiatan yang harus dilakukan, yaitu mengelola sumber belajar dan melaksanakan peran sebagai sumber belajar itu sendiri. Sebagai manajer, guru memiliki empat fungsi yaitu :

- a) Merencanakan tujuan belajar
- b) Mengorganisasikan berbagai sumber belajar untuk mewujudkan tujuan belajar
- c) Memimpin, yang meliputi motivasi, mendorong dan menstimulasi siswa.
- d) Mengawasi segala sesuatu, apakah sudah berfungsi sebagaimana mestinya atau belum dalam rangka pencapaian tujuan.⁸⁹

Dengan demikian, peran guru dalam proses pembelajaran sangat penting terutama guru sebagai pengelola pembelajaran. Dengan adanya pengelola pembelajaran maka tujuan utama akan tercapai semaksimal mungkin.

4. Kompetensi Guru dalam Proses Belajar Mengajar

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia, kompetensi adalah (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. (Purwadarminta, 1982:518). Dalam bukunya Ny. Roestiyah NK,

⁸⁹ Ibid., hal. 24.

kompetensi diartikan sebagai suatu tugas yang memadai atau pemilihan pengetahuan, keterampilan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Sedangkan T. Raka Joni mengemukakan kompetensi sebagai berikut : menunjuk kemampuan melaksanakan suatu yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan.⁹⁰

Dalam pembahasan ini yang dimaksud kompetensi yaitu kemampuan atau kesanggupan guru dalam melaksanakan tugasnya, melaksanakan proses belajar mengajar, kemampuan atau kesanggupan tersebut mempunyai konsekwensi bahwa: seorang yang menjadi guru dituntut benar-benar memiliki bekal pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan profesinya, sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Pada hakekatnya orientasi kompetensi guru ini tidak hanya diarahkan pada intelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan proses belajar mengajar bersama anak didiknya saja, akan tetapi punya jangkauan yang lebih luas lagi, yaitu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang nantinya akan mempergunakannya. Dari sini jelas bahwa kompetensi guru itu tidak hanya berorientasi ke dalam, artinya yang berkaitan dengan pengajaran di madrasah saja, tetapi juga berorientasikan keluar, yaitu harus mampu meneropong apa yang dibutuhkan oleh masyarakat sehingga tidak akan terjadi pemisah antara guru dan cita-cita masyarakat, karena pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab guru

⁹⁰ Raka Joni, *Ilmu pendidikan* , (Surabaya : Usaha Nasional, 1980), hal. 9

atau madrasah, akan tetapi merupakan tanggung jawab orang tua dan masyarakat.

Mengenai rumusan kompetensi dasar guru ini sebagaimana dibukukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Guru dan Tenaga Teknik dalam kaitannya kutipan, M. Uzer Usman menyatakan sebagai berikut :

“Mengembangkan kepribadian, menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan, menyelenggarakan program pengajaran menyelenggarakan administrasi madrasah, berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran “⁹¹

Team dasar IKIP Jakarta juga mengembangkan perumusan tentang kompetensi dasar guru yang meliputi kemampuan sebagai berikut :

“Merumuskan tujuan instruksional, memanfaatkan sumbe-sumber materi dan belajar, mengorganisasi materi pelajaran, membuat, memilih dan menggunakan media pendidikan dengan tepat, mengetahui dan menggunakan assesmen siswa, mengevaluasi dan mengadministrasikan, mengembangkan semua kemampuan yang telah dimilikinya ke tingkat yang lebih berdaya guna dan dapat berhasil”.⁹²

Perumusan guru seperti dikemukakan di atas sangat penting atau berguna bagi guru untuk dijadikan pijakan atas pedoman dalam mengukur kompetensinya. Ini merupakan suatu yang harus dimiliki dan dikuasai oleh guru yang terlibat langsung dalam proses belajar mengajar.

⁹¹ M. Uzer Usman, *Kompetensi Dasar pendidik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1990), hal. 10-

⁹² Team Dasar IKIP Jakarta, 1980 , hal.23

Pada sisi yang lain untuk menjadi guru yang profesional harus memiliki beberapa macam kompetensi. Adapun secara lebih rinci beberapa kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleks adalah sebagai berikut :

a. Kompetensi Pedagogik

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a, dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁹³

b. Kompetensi Kepribadian

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas,

⁹³ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007) , hal. 75

serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara dan bangsa pada umumnya .⁹⁴

c. Kompetensi Profesional

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c, dikemukakan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar nasional pendidikan.⁹⁵

d. Kompetensi Sosial

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir d, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk :

- a) Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat
- b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik.
- d) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

⁹⁴ Ibid, hal. 117

⁹⁵ Ibid, hal. 135

Dari uraian di atas jelas sudah bahwa seorang guru yang profesional dituntut untuk memiliki beberapa kompetensi, sehingga diharapkan dengan kompetensi-kompetensi yang dimiliki tersebut tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan tepat, cepat, menyeluruh dan merata serta Standar Nasional Pendidikan dapat terpenuhi.

5. Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam

Yang dimaksud kompetensi Pedagogik, sebagaimana dijelaskan dalam Penjelasan PP. No. 19 tahun 2005 pasal 28 ayat 3 butir a adalah sebagai berikut:

”Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.”⁹⁶

Dalam Islam, guru merupakan profesi yang amat mulia, oleh karenanya seseorang guru haruslah bukan hanya sekedar tenaga pengajar, tetapi sekaligus adalah pendidik, yang memiliki beberapa kriteria dan kompetensi yang harus dipenuhi. dalam islam seseorang dapat menjadi guru bukan hanya karena ia telah memenuhi kualifikasi keilmuan dan akademis saja, tetapi lebih penting lagi ia harus terpuji dan berakhlakul karima. dengan demikian seorang guru bukan hanya mengajar ilmu-ilmu pengetahuan saja (knowledge), tetapi lebih penting lagi akan membentuk watak dan pribadi anak didiknya dengan akhlak dan ajaran-ajaran islam, dan juga guru merupakan sumber ilmu dan moral, yang akan membentuk

⁹⁶ Mulyasa. Op.Cit. hal.26

seluruh pribadi anak didiknya, menjadi manusia yang berkepribadian mulia. sebagaimana Muhaimin mengatakan;

“Dalam literatur kependidikan Islam seorang guru salah satu nya disebut *ustadz*, dimana kata *ustadz* biasa digunakan untuk memanggil seorang professor. ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. seorang dikatakan profesionalisme, bilamana pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamanya yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamanya di masa depan.”⁹⁷

Oleh karenanya peran dan tanggung jawab guru dalam pendidikan sangat berat, apalagi dalam konteks sebagai guru agama islam, semua aspek kependidikan dalam islam terkait nilai-nilai, melihat guru bukan saja pada penguasaan material-pengetahuan saja, tetapi juga pada investasi nilai-nilai moral dan spiritual yang diembannya untuk ditransformasikan kearah pembentukan kepribadian islam, guru dituntut bagaimana membimbing, melatih dan membiasakan anak didik berperilaku yang baik, karena itu, eksistensi guru tidak saja mengajarkan, tetapi sekaligus mempraktekkan ajaran-ajaran dan nilai-nilai kependidikan islam. untuk itu dalam melaksanakan tugasnya, guru hendaknya memiliki kemampuan dan kompetensi kependidikan, meski secara umum semua orang dapat saja menjadi guru dan pendidik. Untuk mewujudkan seorang guru yang professional, diantaranya dapat mengacu pada tuntutan Nabi Muhammad SAW. Karena Nabi adalah satu-satunya guru atau pendidik yang paling

⁹⁷Muhaimin. *Reorientasi Pengembangan Guru. Dalam Quo Vadis Pendidikan Islam Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan* (Malang : UIN –Press, 2006). hal.101-102

berhasil. dalam rentang waktu yang cukup singkat Nabi dapat merubah pola tingkah laku umat menjadi lebih baik. keberhasilan Nabi itu bermodalkan kepribadian yang berkualitas tinggi, keperdulianya terhadap masalah-masalah social religious, serta semangat dan ketajamannya dalam memahami fenomena alam dan lingkungan sekitar. Nabi mampu mengembangkan dan mempertahankan kualitas iman, amal sholeh, berjuang dan bekerja sama menegakkan kebenaran dengan penuh kesabaran.

Dengan demikian, maka dapat diasumsikan, bahwa yang melandasi keberhasilan seorang guru, hususnya guru PAI dalam mengemban tugasnya, harus memiliki kompetensi personal religius dan profesional religious. Kata religious selalu dikaitkan dengan tiap-tiap kompetensi, karena menunjukkan adanya komitmen guru dengan ajaran Islam sebagai kriteria utama, hingga segala macam masalah pendidikan yang dihadapi, dipertimbangkan dan dipecahkan serta ditempatkan dalam perspektif Islam, oleh karenanya secara umum, sesuai apa yang telah disampaikan oleh Muhaimin,:

“Dari telaah historis penelitian tentang efektivitas keberhasilan seorang guru dalam menjalankan tugas kependidikannya, Medley menemukan beberapa asumsi keberhasilan guru yang pada gilirannya dijadikan titik tolak dalam pengembangannya, yaitu *pertama*, asumsi sukses guru tergantung pada kepribadiannya, *kedua*, asumsi sukses guru tergantung pada penguasaan metode, *ketiga*, asumsi sukses guru tergantung pada frekwensi dan intensitas aktivitas interaktif guru dengan siswa, *keempat*, asumsi bahwa apapun dasar dan alasannya penampilan gurulah yang terpenting sebagai tanda memiliki wawasan, ada indicator menguasai materi, ada indicator menguasai strategi belajar-mengajar, dan lainnya.”⁹⁸

⁹⁸ Muhaimin. Ibid . hal.105

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan sebagaimana yang diungkapkan oleh Wina Sanjaya bahwa: Kompetensi Pedagogik guru merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.

Guru memiliki latar belakang pendidikan keilmuan sehingga memiliki keahlian secara akademik dan intelektual. Merujuk pada system pengelolaan pembelajaran yang berbasis subjek (mata pelajaran), guru seharusnya memiliki kesesuaian antara latar belakang keilmuan dengan subjek yang dibina. Selain itu , guru memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam penyelenggaraan pembelajaran di kelas. Secara otentik kedua hal tersebut dapat dibuktikan dengan ijazah akademik dan ijazah keahlian mengajar (akta mengajar) dari lembaga pendidikan yang diakreditasi pemerintah.

b. Kemampuan Mengelola Pembelajaran

Secara pedagogis kompetensi guru-guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian yang serius. Karena pendidikan di Indonesia dinyatakan kurang berhasil oleh sebagian masyarakat, dinilai kering dari aspek pedagogis dan madrasah nampak lebih mekanis sehingga peserta didik cenderung kerdil krtivitasnya. Kondisi pendidikan seperti ini dinilai sebagai penjajahan dan penindasan, yang harus dirubah menjadi pemberdayaan dan pembebaan. Peserta didik dipandang sebagai bejana yang akan diisi

dengan air (ilmu) sebanyak-banyaknya, sehingga pembelajaran nampak seperti kegiatan menabung, peserta didik sebagai “celengan” dan guru sebagai “penabung”.

Untuk mengatasi dari model pendidikan “gaya bank” tersebut, maka model pendidikan dan pembelajaran harus dialogis dan bermakna. Guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola pembelajaran. Secara operasional, kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial, yaitu (1) perencanaan; yang menyangkut penetapan tujuan, dan kompetensi, serta memperkirakan cara mencapainya. (2) pelaksanaan; atau implementasi yakni proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan yang diinginkan. (3) pengendalian atau evaluasi; yakni bertujuan menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pemahaman terhadap peserta didik.

Guru memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang psikologi perkembangan peserta didik, sehingga mengetahui dengan benar pendekatan yang tepat yang harus dilakukan pada anak didiknya. Guru dapat membimbing anak melewati masa-masa sulit dalam usia yang dialami anak. Selain itu, guru memiliki pengetahuan dan

mengidentifikasi problem-problem yang dihadapi anak didik serta menentukan solusi dan pendekatan yang tepat.

Dan sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didiknya, yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik dan perkembangan kognitif. Perbedaan tersebut perlu dipahami oleh para pengembang kurikulum, guru, calon guru, dan kepala madrasah agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif .

d. Pengembangan kurikulum / silabus.

Guru memiliki kemampuan mengembangkan kurikulum pendidikan nasional yang disesuaikan dengan kondisi spesifik lingkungan madrasah.

e. Perancangan Pembelajaran.

Guru memiliki perencanaan sistem pembelajaran yang memanfaatkan sumber daya yang ada. Semua aktifitas pembelajaran dari awal sampai akhir telah dapat direncanakan secara strategis, termasuk antisipasi masalah yang kemungkinan dapat timbul dari skenario yang direncanakan.

Perancangan pembelajaran sedikitnya mencakup tiga kegiatan, yaitu (1) Identifikasi kebutuhan; yang bertujuan antara lain untuk melibatkan dan memotivasi peserta didik agar kegiatan belajar dirasakan sebagai bagian dari kehidupan dan mereka merasa memilikinya. (2) identifikasi kompetensi, ini merupakan komponen utama yang harus dirumuskan dalam pembelajaran, karena memiliki

peran penting yang akan menentukan arah pembelajaran. (3) Penyusunan program pembelajaran, di sini akan bermuara pada rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), sebagai produk program pembelajaran jangka pendek, yang mencakup komponen program kegiatan belajar dan proses pelaksanaan program.

f. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

Guru menciptakan situasi belajar bagi anak yang kreatif, aktif dan menyenangkan. Memberikan ruang yang luas bagi anak untuk dapat mengeksplor potensi dan kemampuannya sehingga dapat dilatih dan dikembangkan. Karena pembelajaran pada hakikatnya adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungan, sehingga terjadi perubahan perilaku ke arah yang lebih baik. Umumnya pelaksanaan pembelajaran mencakup tiga hal : pre tes, proses, dan post tes.

g. Pemanfaatan teknologi Pembelajaran.

Dalam menyelenggarakan pembelajaran, guru menggunakan teknologi sebagai media. Menyediakan bahan belajar dan mengadministrasikan dengan menggunakan teknologi informasi. Membiasakan anak berinteraksi dengan menggunakan teknologi. Penggunaan teknologi dalam pendidikan dan pembelajaran (*e- learning*) dimaksudkan untuk memudahkan atau mengefektifkan kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu, seyogyanya seorang guru dan calon guru dibekali dengan berbagai kompetensi yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi sebagai teknologi pembelajaran.

h. Evaluasi hasil belajar.

Guru memiliki kemampuan untuk mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan meliputi perencanaan, respon anak, hasil belajar anak, metode dan pendekatan. Untuk dapat mengevaluasi, guru harus dapat merencanakan penilaian yang tepat, melakukan pengukuran dengan benar, dan membuat kesimpulan serta solusi secara akurat. Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi peserta didik, yang dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, serta penilaian program.

i. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Guru memiliki kemampuan untuk membimbing anak, menciptakan wadah bagi anak untuk mengenali potensinya dan melatih untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kemampuan ini adalah dengan melaksanakan penelitian tindakan kelas. Penelitian tindakan kelas, berbasis pada perencanaan dan solusi atas masalah yang dihadapi anak dalam belajar. Sehingga hasil belajar anak dapat meningkat dan target perencanaan guru dapat tercapai. Disamping itu, pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara antara lain ; melalui kegiatan ekstra kurikuler, pengayaan dan remedial, serta bimbingan dan konseling.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan pendekatannya, penelitian ini tergolong penelitian kualitatif karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah²⁶. Penelitian ini bertujuan mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial. Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran yang utuh dan terorganisir dengan baik tentang obyek-obyek tertentu. Penelitian ini juga masuk dalam kategori penelitian kualitatif deskriptif. Artinya dalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan data tersebut berasal dari wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo dan dokumen resmi lainnya.

Penelitian deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*) merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Adapun tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Dalam penelitian studi kasus yang ditekankan adalah pemahaman tentang mengapa subjek tersebut melakukan

⁹⁹Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2004)
hal. 9

demikian dan bagaimana perilaku berubah ketika subjek tersebut memberikan tanggapan terhadap lingkungan dengan menemukan variabel penting dalam sejarah perkembangan subjek tersebut.

Alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah dengan adanya pertimbangan:

1. Sumber data dalam penelitian ini mempunyai latar alami yaitu fenomena dimana proses atau model kepemimpinan kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI berlangsung.
2. Dalam pengambilan data, peneliti merupakan instrumen kunci sehingga dengan empati peneliti menyesuaikan diri dengan realita yang tidak dapat dikerjakan oleh instrumen non-manusia, selain juga mampu menangkap makna lebih dalam menghadapi nilai lokal
3. Peneliti lebih memfokuskan proses dan makna dari pada hasil. Sehingga pada hakikatnya peneliti berusaha memahami perilaku atau model kepemimpinan yang telah berjalan dan digunakan selama proses kepemimpinan kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI.

Jadi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu peneliti hanya mendiskripsikan, mengungkapkan, menjelaskan, dan menganalisis fenomena, peristiwa dan aktivitas yang dilakukan berkaitan dengan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI.

B. Kehadiran Peneliti

Didalam penelitian ini, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (*the key instrument*)²⁷ penelitian dan sekaligus sebagai pengumpul data. Untuk itu kehadiran peneliti dilapangan mutlak diperlukan. Dengan kata lain bahwa peneliti berperan sentral dalam setiap tahap atau kegiatan penelitian. Menurut Moleong kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.²⁸ Peneliti berusaha berinteraksi dengan subyek penelitiannya secara alamiah, tidak menonjol dan dengan cara yang tidak memaksa. Oleh karena itu, kehadiran peneliti sangat diperlukan didalam penelitian ini, karena tanpa kehadiran peneliti, maka sangat sulit untuk mendapatkan data yang diperlukan. Kehadiran peneliti untuk memberikan pertanyaan, mengadakan pengamatan serta mengumpulkan data-data secara langsung dilapangan.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang, yang beralamatkan di Jalan Raya Belung No 1 Poncokusumo Malang. Dipilihnya lokasi ini, karena sejak dipimpin oleh Drs. Suyitno, setiap tahunnya selalu mengadakan identifikasi, perencanaan, pembinaan, pengembangan serta penilaian terhadap guru-guru untuk mengetahui kondisinya baik secara

²⁷Sugiono, *Method Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 223.

²⁸Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), hlm. 121.

kualitas maupun kuantitas sebagai landasan dan acuan untuk meningkatkan kompetensi guru. Kemajuan dan perkembangan MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang tidak terlepas dari usaha dan optimalisasi kepala madrasah yang mampu mengaplikasikan perilaku-perilaku kepemimpinan. Adapun alasan mendasar peneliti mengambil setting penelitian di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang adalah sebagai berikut:

1. MTs Al Ittihad sebagai suatu lembaga pendidikan menengah yang pertama kali berdiri di kecamatan Poncokusumo Malang, yang sejak awal kepemimpinan kepala madrasah telah banyak mengalami kemajuan.
2. MTs Al Ittihad banyak diminati oleh masyarakat terbukti dengan banyaknya peserta didik yang mendaftar melebihi jumlah pagu yang telah ditentukan.
3. Memiliki areal yang cukup luas, juga memiliki infra struktur yang memadai untuk melakukan proses kegiatan belajar mengajar seperti perpustakaan, ruang multimedia, ruang komputer, lapangan basket dan volly ball, area WIFI dan lain-lain.
4. Di didik oleh guru dan tenaga kependidikan yang berkelayakan rata-rata berkualifikasi ijazah S1 dan sebagian berijazah S2.
5. Banyak prestasi yang diperoleh dari siswa-siswi maupun madrasah yang kesemuanya itu didukung oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang berkompeten.

D. Data dan Sumber Data

Adapun jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama.²⁹ Adapun data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal (naskah tertulis atau dokumen).³⁰

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah diperoleh dari orang yang mengetahui tentang persoalan sesuai dengan fokus penelitian ini, yang antara lain adalah :

1. Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang selaku pemegang kebijakan dan pihak yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI.
2. Wakil kepala madrasah (3 orang ; yakni WAKA kurikulum, kesiswaan dan sarana prasarana) selaku pihak yang juga ikut berperan terhadap proses peningkatan kompetensi guru MAPEL PAI.
3. Guru PAI (2 orang ; yakni guru MAPEL Aqidah Aklak dan Al Qur'an Hadits) yang keberadaanya sangat penting untuk mengetahui pelaksanaan

²⁹Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994), hal. 73.

³⁰*Ibid.* hal. 80

peningkatan kompetensi pedagogik yang dilakukan oleh kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang.

4. Kepala Tata Usaha, yang juga ikut membantu memberi masukan tentang model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di Mts. Al Ittihad Poncokusumo.

Disini hubungan peneliti dengan informan sangat ditentukan oleh sejauh mana kemampuan komunikasi yang dibina peneliti sejak awal memasuki lokasi penelitian. Kemudian sumber data yang berasal dari dokumentasi dipilih berdasarkan relevansi dengan judul penelitian ini. Seperti catatan-catatan, rekaman gambar atau foto, dan hasil-hasil pengamatan yang ada hubungan dengan fokus penelitian ini.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penyusunan tesis ini penulis menggunakan berbagai macam metode untuk mendapatkan data yang diperlukan. Adapun metode-metode tersebut adalah:

1. Observasi Partisipasi(*Participant Observation*)

Menurut Koentjaraningrat bahwa observasi ialah metode pengumpulan data dan pencatatan terhadap fenomena yang diteliti. Dalam artian luas observasi berarti pengamatan yang dilaksanakan secara tidak langsung dengan menggunakan alat bantu yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Dalam arti sempit observasi berarti pengamatan secara

langsung terhadap fenomena yang diselidiki baik dalam kondisi normal maupun kondisi buatan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan cara observasi partisipasi. Metode observasi ini digunakan peneliti untuk mengamati secara langsung dengan mengadakan pencatatan secara sistematis terhadap kenyataan-kenyataan yang diselidiki di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang, seperti misalnya suasana proses belajar mengajar, hubungan guru dengan murid, perlengkapan yang dimiliki madrasah dan mengamati kondisi lingkungan madrasah.

2. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Menurut Prof Dr. Lexy J. Moelong, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu dan percakapan itu dilakukan oleh 2 pihak yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Sedangkan menurut M. Hariwijaya dan Bisri bahwa interview atau wawancara dipergunakan sebagai cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan wawancara dengan nara sumber atau responden³¹

Untuk mendapatkan data yang valid, maka penulis mengadakan interview ini dengan 2 cara, yaitu:

³¹ Ibid, hal. 45

- 1) Interview secara bebas dan mendalam , yaitu interview yang dilakukan dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi tetap mengacu kepada data yang dikumpulkan.
- 2) Interview terpimpin, yaitu interview yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa beberapa pertanyaan lengkap dan terperinci.

Dengan dua cara interview inilah peneliti menggali informasi tentang obyek penelitian secara langsung yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3. Studi Dokumentasi (*Study of Documents*)

Metode dokumenter digunakan untuk mengadakan pencatatan secara cermat berdasarkan catatan dan dokumentasi tertulis yang ada. Dokumen adalah sesuatu yang tertulis atau tercetak dan dapat dipakai sebagai bukti keterangan. Menurut Suharsimi Arikunto bahwa metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda, dan lain sebagainya³².

Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (objek penelitian) yaitu keadaan kepala madrasah, keadaan guru, keadaan stafnya, keadaan peserta didik, dan keadaan madrasah/madrasah itu sendiri. Studi dokumenter (*documenter study*) merupakan suatu teknik pengumpulan

³² Suharsimi, hal. 231

data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, yang berbentuk tertulis, gambar maupun elektronik. Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain. Sehingga dapat mudah dipahami, dan hasil penelitiannya dapat mudah diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisir data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Suharsimi, dalam melakukan analisis data harus disesuaikan dengan pendekatan dan desain penelitian. Didalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambar. Dengan demikian setelah semua data yang diperlukan terkumpul, maka analisis data yang digunakan adalah analisis diskriptif kualitatif, yaitu analisis data yang bukan dengan angka-angka, tetapi dalam bentuk kata-kata kalimat atau gambar.

Di sini metode analisis deskriptif kualitatif penulis gunakan untuk menuturkan, menafsirkan data yang telah penulis peroleh dari observasi dan wawancara. Dengan demikian, data yang diperoleh atau terkumpul kemudian ditafsirkan, didefinisikan dan dituturkan sehingga berbagai masalah yang timbul dapat diuraikan dengan tepat dan jelas.

Disisi lain peneliti memakai analisis data dengan proses sebagai berikut:

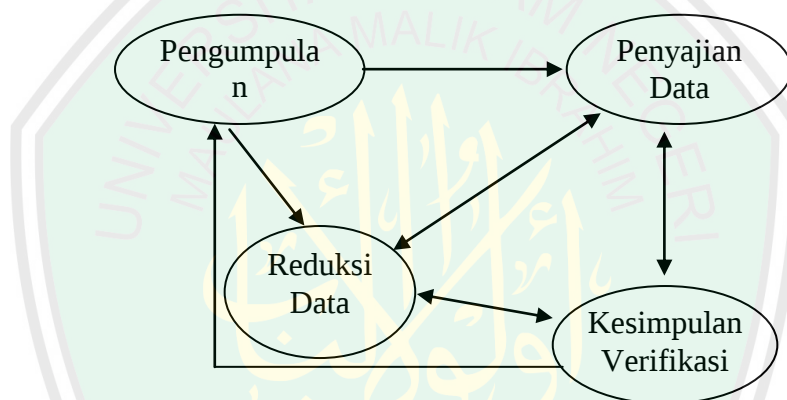
- a) Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan dengan hal ini tidak diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
- b) Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar dan membuat indeks.
- c) Berfikir dengan jalan membuat kategori data itu, mempunyai makna, mempunyai dan menemukan pola hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.³³

Selanjutnya kegiatan pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif tidak mungkin dipisahkan satu sama lain, karena keduanya berlangsung secara simultan. Oleh karena itu analisis data dalam penelitian ini dilakukan ketika proses penelitian masih berlangsung (*on going process*) dan analisis pada saat berakhirnya kegiatan penelitian untuk selanjutnya dibuat laporan. Meskipun demikian tahapan analisis dapat dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan untuk menentukan fokus penelitian yang masih bersifat sementara, dan dikembangkan setelah peneliti memulai penelitian. Dalam penelitian ini, analisis data tentang model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI di Mts Al Ittihad Poncokusumo Malang, peneliti lakukan pada saat kegiatan penelitian berlangsung dan setelah pengumpulan data selesai. Pada saat melakukan observasi berbagai kegiatan yang berhubungan dengan model kepemimpinan kepala madrasah, dan pada saat melakukan wawancara kepada para pelaku yang terlibat dalam kegiatan dimaksud, peneliti sudah melakukan

³³ Suharsimi, hal. 248

analisis terhadap data hasil pengamatan dan wawancara untuk pengembangan lebih lanjut. Kemudian setelah kegiatan penelitian selesai peneliti melakukan analisis secara komprehensif untuk kepentingan pemaparan hasil dan penegasan kesimpulan.

Penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sehingga datanya sampai pada titik jenuh. Proses penelitian ini berbentuk siklus meliputi pengumpulan data, display data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi seperti terlihat pada gambar berikut :



Gambar 3.1. Analisa Data Model Interaktif

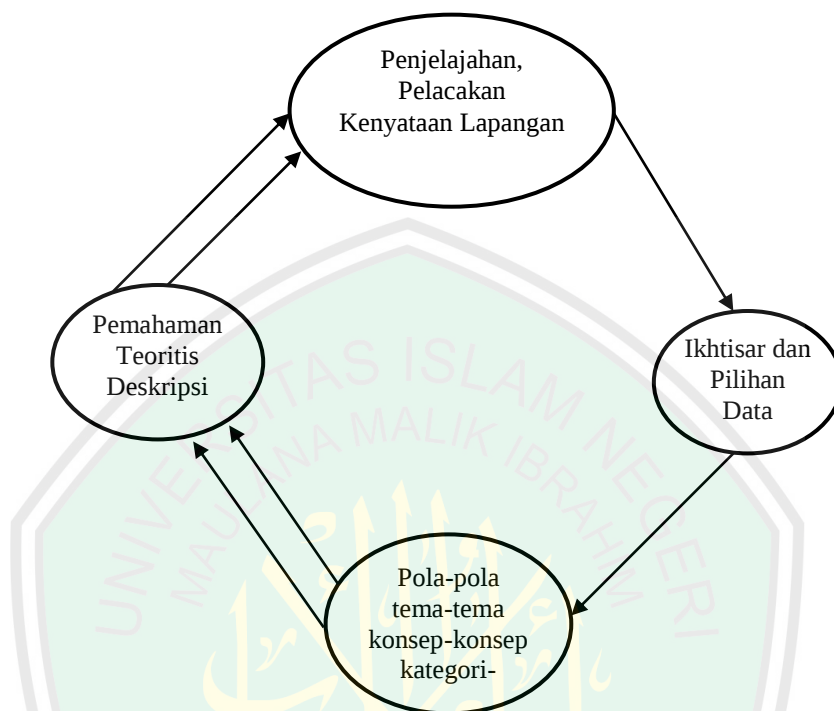
Sumber : Diadopsi dari Miles dan huberman (1984:23)

Sebagaimana telah dinyatakan di atas tentang keterkaitan antara pengumpulan dan analisis data, maka gambar tersebut memperlihatkan sifat interaktif pengumpulan data dengan analisis data. Bahkan pengumpulan data itu sendiri juga ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data, karena saat pengumpulan data peneliti dengan sendirinya terlibat melakukan perbandingan untuk memperkaya data bagi tujuan konseptualisasi dan kategorisasi.

Ketika pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini, maka keadaan data yang terkumpul masih bersifat kompleks dan rumit, data tersebut ada yang mempunyai makna penting atau tidak penting bagi kebutuhan dan kesesuaian dengan fokus masalah tentang model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI. Dengan kata lain dalam proses pengumpulan data tersebut dimungkinkan adanya informasi yang sebenarnya tidak relevan dengan fokus masalah yang ingin diteliti sebagaimana dimaksud, karena pada saat peneliti melakukan wawancara dengan sumber data sangatlah dinamis dan tidak terstruktur.

Adapun mereduksi mencakup kegiatan mengikhtisarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin dan memilah-milahkannya kedalam suatu konsep tertentu, kategori tertentu, atau tema tertentu. Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan data yang relevan dengan fokus masalah yang datanya dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Namun demikian data tersebut bercampur aduk satu sama lain sehingga peneliti perlu mereduksi untuk dibuat kategorisasi sesuai tema/fokus masalah. Setelah data tentang fokus direduksi selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk tertentu yang lazim dinamakan display data (penyajian data) sehingga terlihat sosoknya secara lebih utuh. Display data dalam penelitian ini antara lain disajikan dalam bentuk uraian, bagan, hubungan antar kategori dan Tabel. Tujuannya untuk memudahkan upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan (display dan verifikasi). Siklus analisis data sebagaimana

tergambar di atas prosesnya tidak sekali jadi, melainkan berinteraktif secara bolak balik yang dapat digambarkan berikut :



Gambar 3.2. Siklus Analisis Data.

Penegasan kesimpulan adalah bersifat sementara dan akan berubah jika peneliti tidak menemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun bila kesimpulan yang peneliti kemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data tentang model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI, maka kesimpulan yang peneliti kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

G. Teknik Uji Keabsahan Data

Untuk mengecek atau memeriksa keabsahan data mengenai model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI ini, berdasarkan data yang terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa teknik keabsahan data, meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dipendabilitas dan konfirmabilitas.³⁴ Secara singkat dari masing-masing pendekatan ini akan diuraikan lebih operasional sehingga memudahkan bagi peneliti maupun pembaca untuk memahami, sebagai berikut:

a. Keterpercayaan (*Credibility*)

Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan, bahwa data seputar model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI yang diperoleh dari beberapa sumber di lapangan benar-benar mengandung nilai kebenaran (*truth value*). Dengan merujuk pada pendapat Lincoln dan Guba (1985), maka untuk mencari taraf keterpercayaan penelitian ini akan ditempuh upaya; (a) memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan mengingat peneliti merupakan instrumen utama penelitian. Dengan semakin lamanya peneliti terlibat dalam pengumpulan data akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. (b) mengadakan pengamatan mendalam terhadap berbagai aktivitas penyelenggaraan pendidikan dan unsur terkait, karena semakin tekun dalam pengamatan akan semakin mendalam dalam memperoleh informasi yang diperoleh. Dengan kata lain semakin tekun mengadakan pengamatan di

³⁴ Lincoln & Guba, 1985 : Moleong, 1993

lembaga tersebut maka akan semakin memperkecil kesalahan, seperti kecerobohan dan ketidak hati-hatian dalam mencari dan mengamati suatu data, (c) melakukan triangulasi baik triangulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpulan data) maupun triangulasi sumber data (memilih berbagai sumber data yang sesuai). (d) melibatkan teman sejawat untuk berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian (*peer debriefing*) teman sejawat yang sering dilibatkan dalam penelitian ini. Teknik ini dinilai efektif mengingat pendapat orang banyak cenderung lebih baik dan lebih menjamin kualitas data penelitian ini. Teknik ini juga sebagai wujud keterbukaan peneliti dalam melihat dan menilai suatu masalah.

b. Keteralihan (*Transferability*)

Standar transferability ini merupakan pertanyaan empirik yang tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif sendiri, melainkan dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferability yang tinggi bilamana para pembaca laporan penelitian ini memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Dalam prakteknya peneliti meminta kepada beberapa rekan akademisi dan praktisi pendidikan untuk membaca draft laporan penelitian untuk mengecek pemahaman mereka mengenai arah hasil penelitian ini. Teknik ini digunakan untuk membuktikan bahwa hasil penelitian mengenai model kepemimpinan kepala madrasah dalam

meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI dapat ditransfermasikan atau dialihkan ke latar dan subyek lain. Pada dasarnya penerapan keteralihan merupakan suatu upaya berupa uraian rinci, penggambaran konteks tempat penelitian, hasil yang ditemukan sehingga dapat dipahami oleh orang lain.

c. Ketergantungan (*Dependability*)

Teknik ini dimaksudkan untuk membuktikan hasil penelitian ini mencerminkan kemantapan dan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian. Salah satu upaya untuk menilai dependabilitas adalah melakukan audit dependabilitas itu sendiri. Ini dapat dilakukan oleh auditor, dengan melakukan review terhadap seluruh hasil penelitian.

d. Kepastian (*Confirmability*)

Standar konfirmabilitas lebih terfokus pada audit kualitas dan kepastian hasil penelitian. Audit ini dilakukan bersamaan dengan audit dependabilitas. Teknik ini digunakan untuk mengadakan pengecekan kebenaran data mengenai model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI dan berbagai aspek yang melingkupinya untuk memastikan tingkat validitas hasil penelitian. Kepastian mengenai tingkat obyektivitas hasil penelitian sangat tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan penelitian.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

Dalam kaitannya terhadap kepemimpinan kepala MTs Al Ittihad Belung Poncokusumo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru MAPEL PAI, senantiasa mengutamakan kebersamaan dalam bekerja, tidak memandang para guru sebagai alat saja untuk mencapai tujuan, tetapi memandang para guru sebagai manusia yang harus dikembangkan dan digali potensi dirinya, untuk bersama-sama bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Untuk itu sebagai pimpinan beliau selalu berusaha untuk membangkitkan semangat para guru agar selalu memperbaiki kinerjanya. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak kepala madrasah, Drs. Imam Yitno Adi, sebagai berikut:

Pertama; untuk membangkitkan semangat kinerja para guru yang jelas untuk semua guru baik guru bidang agama atau umum adalah iming-imingnya, karena bagi guru swasta sertifikasi adalah iming-iming yang jelas, kalau sudah sertifikasi kesejahteraan mereka akan muncul, ini adalah motivasi yang pertama. Yang kedua, otomatis kami sebagai kepala madrasah adalah memberikan pada semua guru baik guru bidang studi umum atau guru agama adalah kesejahteraan agar dia disini dapat mengembangkan pengetahuannya lebih baik, baik kesejahteraan melalui jalur koperasi atau LKM untuk kesejahteraan mereka lebih cepat atau lebih konsen untuk mengajar.¹⁶⁵

¹⁶⁵Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 17-07-2013.

Dari hasil wawancara tersebut menandakan bahwa kepala madrasah menginginkan kemajuan disetiap aktivitas pembelajaran khususnya peningkatan kompetensi guru, yang pada akhirnya menjadi guru yang berkompeten melalui pemberian insentif secara lebih proporsional agar mereka lebih semangat untuk bekerja memenuhi tanggungjawabnya sebagai pendidik. Penjelasan tersebut, menandakan bahwa kepala MTs Al Ittihad sangat peduli dengan peningkatan kompetensi para guru dengan usaha memberikan dorongan, sering mengingatkan dan memberi saran agar selalu melakukan hal-hal yang membantu dalam mengembangkan potensi dirinya.

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan..

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbynya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen- elemen diluar

pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Dengan adanya dorongan dari kepala madrasah tersebut, sangatlah berarti sebab mereka merasa diperhatikan, hal ini akan membuat mereka termotivasi dalam bekerja untuk lebih giat lagi, dan sebaliknya jika kepala madrasah acuh tak acuh terhadap para guru, maka mereka akan patah semangat.

Kemudian sebagaimana diutarakan pula tentang model kepemimpinan beliau, dalam hal ini termasuk dalam rangka meningkatkan kualitas guru termasuk melibatkan para guru disetiap pembuatan perencanaan program madrasah, maka hal ini akan menjadikan guru merasa dibutuhkan dan diakui eksistensinya. Sepanjang melakukan penelitian, kepala madrasah selalu memotivasi dan mengingatkan dalam rangka kemajuan madrasah. Ini terbukti, sesuai dengan hasil wawancara maupun observasi yang peneliti lakukan dengan waka kurikulum yakni Ibu Nunuk Sugiarti S. Sos, tentang kepemimpinan kepala madrasah, beliau mengatakan:

Bapak Kepala madrasah Bapak Imam Yitno Adi ini orangnya termasuk low profil, bijaksana, trus ya.. intinya baiklah orangnya, dan yang jelas lebih bagus daripada kepala madrasah periode sebelumnya, baik dari segi sosialnya, menejemennya, keorganisasiannya. Sebagai pemimpin beliau juga bisa menjadi teman, sahabat yang tidak terkesan menyuruh-nyuruh. Hal ini dapat dibuktikan dengan perencanaan yang sudah lumayan tertata rapi, pelaksanaan mengacu pada rencana dan evaluasi tertata dengan baik contohnya: pembagian tugas guru sesuai dengan bidang masing-masing, pengadaan buku cukup memadai, pengadaan website

madrasah yang sangat membantu para guru dalam pekerjaannya masing-masing. ¹⁶⁶

Dari penjelasan kepala madrasah tersebut tampak kita lihat bahwa bapak Imam Yitno Adi sebagai seorang kepala madrasah telah mampu memerankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dan sebagai seorang manager. Sebagai seorang pemimpin beliau mampu menjadi sahabat, tidak semata-mata sebagai boss yang selalu harus dilayani, beliau menempatkan anak buah atau guru sebagai teman kerja bukan semata-mata menganggap mereka sebagai orang yang dipekerjakan, tapi beliau tetap punya kharisma sebagai pimpinan. Dan sebagai seorang manager beliau mampu memanaj organisasi dengan baik dan menempatkan orang sesuai dengan kapasitasnya masing-masing, serta mampu menggerakkan mereka, dan sekaligus mengevaluasi mereka secara obyektif.

Mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam hal ini juga diperjelas oleh pernyataan salah seorang guru agama pada saat wawancara dengan peneliti bahwa kepala madrasah sering memberikan arahan-arahan demi peningkatan kinerja para guru, sebagaimana Ibu Ummu saadah M.Ag yang menyatakan bahwa:

Selama ini yang saya nilai Bapak kepala madrasah sangat tegas, akan tetapi dibalik ketegasannya itu juga didukung dengan semangat kekeluargaan yang tinggi. Beliau sering kali di waktu rapat atau di forum non formal beliau mengatakan bahwa “saya adalah begronnya bukan agama artinya saya $1+1=2$ ya” selalu begitulah ketegasan itu diterapkan akan tetapi tanpa meninggalkan sisi kekeluargaan, sebab MTs ini adalah satu madrasah yang besar yang membutuhkan semangat yang tinggi untuk bersama-sama maju dalam mengatasi

¹⁶⁶Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala sekolah Bidang Humas, Tanggal 30-05-2011.

persoalan yang ada, sehingga kerjasama itu sangat dibutuhkan dan itu dipahami betul oleh Bapak kepala madrasah..¹⁶⁷

Hal serupa juga dinyatakan oleh Bapak H Handoyo, selaku guru

PAI di Mts Al Ittihad berikut ini :

Yang jelas begini bu jadi beliau sudah menjadi kepala madrasah tentunya sudah memenuhi kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh yayasan yang harus dipenuhi. Tapi menurut saya beliau mampu untuk memimpin madrasah ini, dan dalam hal kebijakan-kebijakannya insyaallah saya kira banyak yang mengenai baik mengenai pelaksanaan-pelaksanaan yang ada di madrasah ataupun jalannya pendidikan yang berkaitan dengan guru-guru ya itu tadi insyaallah banyak yang mengenai. .¹⁶⁸

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut jelas bahwa, kepala madrasah dalam menjalankan roda organisasi lembaga berusaha untuk menanamkan semangat kekeluargaan atau kerja sama yang baik, karena tanpa semangat kerja sama yang baik maka mustahil rencana yang telah diprogramkan akan berjalan baik dan mencapai tujuan. Ibarat tubuh kita jika salah satu bagian tidak berfungsi maka semuanya akan saling membantu agar bisa normal kembali. Kemudian kepala madrasah juga mampu bersikap tegas dalam mengambil kebijakan atau memimpin lembaga, hal ini sangat mutlak diperlukan karena sikap kurang tegas dari kepala madrasah akan berdampak negatif pada perjalanan organisasi selanjutnya.

Selain itu berdasarkan observasi maupun wawancara, kepala madrasah selalu memberi motivasi untuk selalu meningkatkan potensi diri terutama terhadap pengembangan madrasah, mengingatkan bahwa kita

¹⁶⁷ Hasil Wawancara dengan Guru PAI, Tanggal 20-07-2011.

¹⁶⁸ Hasil Wawancara dengan Guru PAI, Tanggal 20-07-2011

semua sebagai abdi masyarakat harus selalu memupuk hubungan untuk menumbuhkan kerjasama antar guru dengan guru yang lain, sebagaimana pernyataan kepala madrasah Bapak Drs. Imam Yitno Adi , yaitu:

Berkaitan dengan memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru di madrasah ini saya selalu memberi pengarahan pada para guru-guru dan karyawan lainnya agar selalu mengedepankan kerjasama dalam setiap aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan madrasah, dalam pengarahan saya selalu mengibaratkan pada mereka begini. Madrasah ini kita ibaratkan sebagai ladang kita yang tentunya yang tentunya harus kita tanami, kita siangi dan kita pupuk dengan sebaik-baiknya, kalau tanaman kita bagus maka hasil yang kita dapatkan juga banyak. Sehingga dari situ guru-guru bukan takut pada saya selaku kepala madrasah akan tetapi takut karena madrasah ini memang milik kita bersama . Kalau sudah merasa ini milik kita bersama maka tugas dan kewajiban mereka nantinya akan dilaksanakan dengan baik tanpa adanya paksaan.¹⁶⁹

Pernyataan kepala madrasah tersebut semakin tegas menjelaskan bahwa memelihara, atau menghidupkan sebuah lembaga dengan segala macam aktifitasnya itu lebih sulit dari pada mendirikan dan membuat rencana program. Maka dari itu kepala madrasah selalu memberikan bimbingan , arahan dan pembinaan kepada guru dan para civitas lembaga madrasah agar selalu memiliki komitmen yang sangat tinggi untuk memajukan lembaga. Dan kepala madrasah juga menekankan kembali akan pentingnya kerja sama yang baik antar personil dalam lembaga tersebut agar tujuan lembaga bisa tercapai dengan memuaskan.

Pernyataan tersebut di atas juga diperkuat oleh penjelasan kepala tata usaha Bapak Muridhin, tentang kepemimpinan kepala madrasah

¹⁶⁹Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 16-05-2011.

terutama dalam merancang program madrasah, beliau mengatakan mengatakan:

Yang jelas beliau sudah merancang beberapa program ke depan di antaranya yang diutamakan saat ini adalah pengelompokan kelas istilahnya membuat kelas unggulan. Disamping itu kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini, saya akui walaupun begronnya bukan pendidikan agama akan tetapi di aspek keagamaan lebih beliau perhatikan, beliau memprogram kegiatan di madrasah ini serta mengharuskan seluruh warga Madrasah untuk menjalankannya, seperti shalat dhuha, istiqosah, shalat dhuhur dan membaca Al-Qur'an (Tadarus Bersama) yang semua sudah dijadwal dengan sedemikian rupa. Terkadang beliau keliling kantor dan kelas untuk mengajak kami menjalankannya.¹⁷⁰

Bertolak dari hasil wawancara tersebut, kepala madrasah berupaya untuk memerankan fungsinya dengan memberikan dorongan kepada para guru agar melaksanakan nilai-nilai keagamaan dengan penuh kedisiplinan dan komitmen yang nantinya akan membawa kemajuan madrasah terutama di dalam segi pelayanan kepada warga madrasah dan masyarakat. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, Bapak Drs. Imam Yitno Adi, sebagai berikut:

Begini bu ya... Untuk bidang studi agama, karena disini adalah lembaga pendidikan yang konstitusinya pondok pesantren, jadi untuk pengembangan guru pendidikan agama harus ada kerjasama dengan pondok karena sebagian besar anak didik kami adalah dari pondok, jadi tanda petik bahwa untuk pendidikan agama ini dengan pondok harus sinkron, sehingga guru-guru yang ada disini harus berlatar belakang pondok dalam artian guru bidang studi agama saya sarankan harus pembekalan pendidikan agamanya dalam pondok harus lebih matang, karena pendidikan agama di madrasah harus mengikuti alur pelajaran yang ada di pondok.¹⁷¹

¹⁷⁰Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Tata Usaha, Tanggal 23-05-2011.

¹⁷¹Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 09-05-2011.

Dari hasil wawancara tersebut bisa kita fahami bahwa kepala madrasah sangat memprioritaskan program pendidikan agama Islam, disamping memang in put madrasah yang mayoritas adalah anak pesantren lingkungan madrasah juga lingkungan masyarakat yang agamis (banyak pesantren, TPQ maupun MADIN). Oleh karena itu dari sisi gurunya pun harus punya keahlian yang lebih matang dalam penguasaan agama Islam, sehingga di sinilah nanti pada akhirnya pembentukan siswa yang berkarakter akan mampu diwujudkan.

Selanjutnya dari hasil observasi yang peneliti lakukan, bahwa kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo sekarang ini mempunyai perhatian yang tinggi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan, sesuai dengan rencana dan selanjutnya kepala madrasah memberi arahan dan memotivasi tentang cara melakukan pekerjaan itu terutama yang berkaitan dengan pendidikan akhlak. Hal ini juga senada dengan yang dinyatakan oleh salah satu guru PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo, Ibu Ummu saadah M.Ag, yaitu:

Begini, Bapak kepala madrasah sekalipun latar belakangnya bukan pendidikan agama akan tetapi selalu memotivasi guru agama untuk selalu meningkatkan terutama pendidikan akhlaq pada anak didik, serig beliau menanyakan bagaimana anak-anak, serta mengatakan “ayo kita benahi bersama-sama akhlaq anak-anak sehingga tidak terpengaruh begitu saja dengan kemajuan jaman mulai penggunaan HP dan alat-alat teknologi yang lain”, dari sini mengartikan bahwa beliau sangat menekankan peningkatan ahlaq pada siswa siswi, dan kesan yang saya tangkap adalah tidak menggurui tapi dengan nada “ayo kita bersama-sama” yang selalu menganggap kita partner kerja beliau.¹⁷²

¹⁷² Wawancara dengan guru PAI tanggal 02/08/ 2013

Adanya indikasi kuat mengenai hilangnya nilai-nilai luhur yang melekat pada peserta didik, seperti kejujuran, kesantunan, dan kebersamaan, cukup menjadikan keprihatinan. Harus ada usaha untuk menjadikan nilai-nilai itu kembali menjadi karakter yang dibanggakan di hadapan bangsa lain. Salah satu upaya ke arah itu adalah memperbaiki sistem pendidikan adalah harus dengan menitikberatkan pada pendidikan karakter. Membangun karakter bangsa membutuhkan waktu yang lama dan harus dilakukan secara berkesinambungan. Salah satu upaya untuk mewujudkan pendidikan yang seperti di atas, para peserta didik harus dibekali dengan pendidikan khusus yang membawa misi pokok dalam pembinaan karakter/akhlak mulia. Di sinilah mata pelajaran Pendidikan Agama Islam menjadi sangat penting untuk menjadi pijakan dalam pembentukan karakter peserta didik (*character building*), mengingat tujuan akhir dari Pendidikan Agama Islam (PAI) tidak lain adalah terwujudnya akhlak atau karakter mulia. Dan hal seperti ini telah mulai digerakkan oleh kepala Mts Al Ittihad Poncokusumo.

Berdasarkan hal di atas, maka dari itu dari hasil wawancara dan observasi penulis dengan kepala madrasah ternyata kepala madrasah sekarang mempunyai keinginan yang kuat dalam mewujudkan suasana yang Islami terutama menanamkan nilai moral dan akhlak kepada para siswa. sehingga hal-hal yang berkaitan dengan keagamaan sangat digalakkan, bahkan guru PAI sebagai pelopor dan pemberi contoh pada orang lain terutama di lingkungan MTs Al Ittihad Poncokusumo. Nilai-

nilai tersebut tidak hanya ditanamkan pada anak didik, tetapi termasuk juga para guru dan karyawan di MTs Al Ittihad Poncokusumo, hal ini sebagaimana pernyataan Bapak kepala madrasah, Drs. Imam Yitno Adi, yaitu:

Dalam usaha mewujudkan suasana Islami di madrasah ini yang jelas saya melibatkan seluruh stakeholder yang ada di madrasah ini, diawal menjabat saya mengumpulkan teman-teman guru khususnya guru PAI tentang ide yang akan saya jalankan, mengembangkan dan meneruskan kebijakan kepala madrasah sebelumnya, yaitu tentang pelaksanaan nilai-nilai keagamaan, saya berangan-angan madrasah harus lebih kental keagamaannya dan membudaya. Diantaranya: shalat dhuha (06.40-06.50), istighosah (jum'at: 06.45-07.30), Membaca bersama surat-surat pendek di ruang kelas masing-masing yang di pandu dari kantor dengan rincian: kelas VII (Juz 1-10), kelas VIII (Juz 11-20), kelas IX (21-30) serta shalat dhuhur (11.55-12.30). dan alhamdulillah rencana ini dapat berjalan serta menjadi rutinitas seluruh warga madrasah. Dan yang terpenting lagi saya terus mengingatkan tentang nilai-nilai ini kepada para guru agar menjadi contoh bagi yang lain baik dari segi ucapan dan tindakan. kata beliau: kita menyuruh untuk selalu disiplin, kita harus terlebih dahulu melakukannya sebagai tauladan yang digugu dan ditiru.¹⁷³

Dari hasil wawancara tersebut telah menandakan bahwa kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang memang memiliki keinginan yang kuat untuk menciptakan suasana penuh keharmonisan, kekeluargaan melalui keberagamaan.

Untuk selanjutnya berdasarkan observasi yang telah dilakukan peneliti, kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang termasuk orang yang menjadi panutan warga madrasah, terutama kedisiplinan waktu dan aktivitas lainnya. Indikasinya sebelum bel berbunyi tanda masuk madrasah, kepala madrasah terlihat lebih awal sudah berada di

¹⁷³Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 18-05-2011.

madrasah.¹⁷⁴selanjutnya mengontrol jadwal kegiatan atau aktivitas yang akan dilaksanakan warga madrasah, keliling kelas dan kantor untuk memastikan semua warga menjalankan rutinitas, bahkan kepala madrasah turut serta dalam aktivitas tersebut, hal ini secara tidak langsung memberi contoh kepada siswa itu sendiri bahkan guru. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala Tata Usaha, Muridhin mengatakan:

Begini bu, kalau dari segi kedisiplinan saya salut dengan kepala madrasah sekarang ini, kepala madrasah walaupun orangnya luwes akan tetapi keprofesionalan dan kedisiplinan dalam segala hal selalu di utamakan. Salah satunya beliau datang lebih awal menyambut kami seluruh warga madrasah dengan senyuman, mengontrol jadwal kegiatan seperti shalat dhuha, tadarus bersama, dan shalat dhuhur selanjutnya beliau turut serta dalam aktivitas tersebut. Keliling kelas, apakah sudah rapi atau belum. Kalau ada kelas gaduh Bapak langsung menegur. Kadangkala Bapak menanyakan aktivitas di masing-masing bidang, apakah pekerjaan itu sudah selesai atau belum, Jika belum selesai dimana letak kesulitannya dan beliau juga memberi solusi bahkan ikut membantu dalam menyelesaikannya.¹⁷⁵

Dari hasil observasi dan wawancara dengan kepala Tata Usaha tersebut, mengindikasikan bahwa kepala MTs Al Ittihad orangnya disiplin disegala hal, inginnya semua memenuhi target yang telah ditetapkan. Baik di masing-masing bidang yang ada di Madrasah tersebut. Dan kepala madrasah tidak menginginkan ada waktu yang terbuang sia-sia. Selalu memantau kalaupun terjadi kesulitan dalam proses belajar mengajar beliau langsung cepat bertindak tanpa menunda-nunda.

Kemudian beliau juga menuturkan lagi berkenaan dengan kegiatan supervisi internal kepala madrasah , tutur beliau sebagai berikut :

¹⁷⁴Hasil Observasi, Tanggal 01-06-2011

¹⁷⁵Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Tata Usaha, Tanggal 23-05-2011.

Kalau berkaitan dengan supervisi terhadap guru agama tentang proses belajar mengajar di dalam kelas ngontrolnya begini.. pertama memang saya selalu keliling kelas melihat-lihat para guru apakah sudah sesuai apa yang telah diprogramkan dengan apa yang telah diajarkan atau yang telah dilaksanakan jadi tidak hanya sekedar di atas kertas tapi juga bagaimana di lapangan serta sedikit banyak mengetahui proses belajar mengajar serta metode yang digunakan, disamping itu kedisiplinannya juga kami lihat, Yang kedua, dari segi administrasi .. tiap ajaran baru untuk RPP, promes itu selalu mengajukan terlebih dahulu kepada kami dan kami lihat sudah sesuai apa belum kalau sudah baru akan kami tandatangani, dan untuk di tengah semester kami juga melihat pada jurnal mengajarnya, dari jurnal itu kelihatan sesuai apatidak materi yang diajarkan dengan yang diprogramkan dan apakah memang telah sesuai tentang tanggal dan harinya yang ada dalam RPP yang telah diprogramkan diawal semester dulu.¹⁷⁶

Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, technique, method, teacher, student, and envirovment*). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis. Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut, menunjukkan bahwa kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo memiliki perhatian penuh terhadap proses pembelajaran di madrasah ini

¹⁷⁶Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 11-05-2011.

terbukti dengan pelaksanaan supervisi terutama pada guru sebagai agent perubahan di madrasah.

Selain itu dari hasil observasi yang peneliti lakukan, kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo berusaha melakukan perubahan dan warna baru dalam proses pendidikan. Melalui kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini telah mengalami perubahan yang cukup signifikan, indikasinya terlihat dari fisik madrasah, infrastrukturnya mulai ditata sedemikian eloknya dan berusaha memenuhi standart minimal yang telah diamanatkan oleh pemerintah. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana, yakni Bapak Drs. Shodiqiel hafili, yaitu:

Sepengetahuan saya Bapak kepala Madrasah secara umum bagus, beliau bisa disepuhkan apalagi ditunjang pengalamannya memimpin MTs Al-rahmah selama 15 tahun walaupun dari segi kwantitas dan lain-lainnya lebih besar di sini. Beliau juga diterima banyak teman karena bisa bergaul dengan baik serta tidak pernah melakukan hal-hal yang membuat resistensi kapasitas beliau sebagai pemimpin.¹⁷⁷

Selanjutnya beliau juga menuturkan lagi :

Untuk sarana dan prasarana, di lingkungan wilayah Malang Timur, ukuran jenjang MTs, MTs Al-Ittihad ini termasuk paling memadai misalnya dalam hal buku-buku yang ada dan tersedia, perpustakaan, internet, lab komputer, lab bahasa, lab ipa, lapangan olahraga serta fasilitas-fasilitas lainnya..¹⁷⁸

Dari kedua penjelasan Bapak Shodiqil Hafili tersebut dapat kita ambil suatu kesimpulan bahwa proses pembelajaran di MTs Al Ittihad dalam kepemimpinan Bapak Yitno selaku kepala madrasah akan dapat berjalan dengan baik dan lancar karena telah didukung oleh sarana dan

¹⁷⁷ Hasil Wawancara dengan WAKA Sarpras Tanggal 28/07/2011

¹⁷⁸ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, Tanggal 01-06-2011.

prasarana yang semakin lengkap dalam setiap tahunnya. Hal ini akan menunjang keberhasilan guru terutama guru MAPEL PAI dalam meningkatkan kompetensi pedagogiknya yang pada akhirnya akan berdampak pada tujuan pembelajaran lebih cepat tercapai, karena tanpa sarana yang cukup memadai proses pembelajaranpun akan bisa terhambat.

Adapun Mengenai pengevaluasian terhadap program-program yang telah dibuat oleh masing guru maupun para wakil kepala madrasah, dalam hal ini kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang mericek terhadap pelaksanaan program-program yang sudah direncanakan melalui pertemuan bersama di forum rapat. Dalam forum rapat tersebut kepala madrasah meminta kepada semua wakil kepala madrasah maupun guru bidang studi untuk mempresentasikan hal-hal yang sudah dicapai maupun yang belum dicapai. selanjutnya kepala madrasah mengumpulkan semua informasi yang didapat dan memberikan alternatif solusi manakala terdapat kendala-kendala yang dihadapi serta memusyawarahkan untuk mencari titik temu terhadap kendala tersebut. Di forum rapat ini guru bebas mengutarakan permasalahannya termasuk masalah program kerja maupun masalah pelanggaran siswa. Hal ini sebagaimana penjelasan kepala madrasah Bapak Drs. Imam Yitno Adi kepada peneliti, sebagai berikut:

Kalau berkenaan tentang mengevaluasi program-program yang sudah berjalan, para wakil kepala madrasah maupun guru bidang studi saya kumpulkan di dalam forum rapat 1 bulan sekali untuk membahas apa yang sudah tercapai dan apa yang belum tercapai, sebenarnya saya sudah mempunyai solusi akan tetapi demi hidupnya rapat saya rembukan dengan para wakil maupun guru bidang studi untuk saling

memberi masukan demi mencapai kesepakatan bersama. Biasanya mengenai perkembangan siswa selama 1 bulan dari wakil kepala bidang kesiswaan seperti kedisiplinan siswa, aktivitas keagamaan (shalat dhuha, istiqosah, tadarus bersama, dan shalat dhuhur), serta perkembangan siswa di program ulangan harian terstruktur (UHT). Berkenaan tentang perangkat mengajar guru bidang studi seperti program tahunan dan program semester, apakah sudah sesuai dengan materi yang diajarkan pada hari dan tanggal itu. Dan bagaimana kesesuaiannya dengan RPP.¹⁷⁹

Pelaksanaan evaluasi program merupakan hal yang sangat urgen dalam setiap organisasi atau lembaga karena tanpa pelaksanaan evaluasi yang kontinu dan berkesinambungan maka mustahil akan bisa diketahui berhasil atau tidaknya sebuah program yang telah direncanakan, begitu pula yang sudah dilakukan oleh Bapak Imam Yitno Adi selaku kepala madrasah MTs Al Ittihad, beliau selalu mengadakan evaluasi terhadap program- program pembelajaran yang seharusnya dilakukan oleh guru maupun permasalahan yang berkaitan dengan kesiswaan secara kontinu.

Untuk selanjutnya masalah kepemimpinan kepala madrasah terutama berkaitan dengan pembinaan terhadap siswa yang melanggar. Hal ini sesuai dengan pernyataan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Bapak A Wafi, S.PdI, yaitu:

Dalam soal pelanggaran siswa, selama ini tentang pelanggaran siswa ada dua kategori, yang pertama adalah kategori yang berhubungan dengan pelanggaran ahlaq yang sifatnya tidak berlebihan maka kita tidak melibatkan kepala madrasah akan tetapi sudah ada rambu-rambu dari kepala madrasah untuk tidak menghukum siswa secara fisik, yang ke dua adalah kategori yang sifatnya agak berat yang berhubungan dengan pemanggilan orang tua siswa maka kami meminta izin dahulu kepada kepala madrasah dengan cara surat yang akan kami keluarkan terlebih dahulu ditanda tangani oleh kepala madrasah. Dan apabila hasil pemanggilan ternyata tidak ada reaksi

¹⁷⁹ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 11/08/2013

maka keputusan kami berikan kepada kepala madrasah bahwa siswa tersebut masih diterima di madrasah ini atau tidak, yang tentunya kepala madrasah bermusyawarah dengan waka kesiswaan dan guru BP, karena tolak ukurnya adalah dari kesiswaan dan guru BP, bila kami berdua sudah tidak bisa menerima siswa tersebut maka kepala madrasah berlapang untuk tidak menerimanya pula.¹⁸⁰

Dari hasil wawancara tersebut jelas sekali bahwa kepala madrasah selaku pemimpin dan pengendali lembaga pendidikan sangat bertanggung jawab terhadap kemajuan madrasah dan segala hal yang dapat menghambat kemajuan madrasah itu sendiri termasuk penanganan terhadap pelanggaran siswa. Dalam mengambil keputusan kepala madrasah sangat berhati-hati dan secara bertahap sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan oleh siswa. Seperti inilah seharusnya menjadi kepala madrasah, harus tahu dan paham terhadap segala permasalahan madrasah dan mampu mencari solusi terbaik atas segala masalah yang terjadi, dan hal ini sudah diterapkan oleh kepala madrasah di MTs Al Ittihad Belung Poncokusumo. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kepala MTs Al Ittihad selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kemajuan lembaga yang dipimpinnya.

Disamping hal yang tersebut di atas, kepala madrasah juga memiliki kelebihan-kelebihan termasuk juga dalam hal manajemen, kemampuannya dalam hal manajemen tidak diragukan lagi. Secara umum perencanaan tertata rapi, pelaksanaan mengacu pada rencana, dan evaluasi tertata

¹⁸⁰Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Tanggal 20-06-2011

dengan baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Ibu Nunuk Sugiarti S. Sos, yang menyatakan:

Ya ada, setiap kegiatan apapun bentuknya pastilah memerlukan perencanaan dan target-target tertentu yang ingin dicapai. Kepala madrasah sekarang mempunyai target yang telah tersusun dalam RKM (Rencana Kerja Madrasah), target khusus tahun ini adalah diadakannya kelas unggulan yang juga telah di florkan dalam rapat dewan guru khususnya untuk tahun ini kelas unggulan pada kelas VII dan kelas VIII- IX untuk tahun depan.¹⁸¹

Dan berkenaan dengan pemberian wewenang, tanggung jawab dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan kerja, serta menangani masalah dan membuat keputusan, berdasarkan hasil observasi peneliti, kepala MTs Al Ittihad ini, memberikan kepercayaan terhadap guru yang dianggap mampu dan berpengalaman, hal ini tidak saja mengangkat di kedudukan tertentu, tetapi juga mengenai tugas-tugas tertentu yang dianggap penting. Kepala madrasah sebelum memilih guru, terlebih dahulu memahami dan mengidentifikasi kemampuan guru, tidak hanya guru senior saja, guru yunior pun kalau mampu oleh kepala madrasah ditunjuk untuk menduduki jabatan yang substansial, hal ini sesuai dengan pernyataan kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo, Bapak Drs. Imam Yitno Adi, kepada peneliti saat wawancara, yaitu:

Mengenai pemberian wewenang/pemberian kepercayaan terhadap para guru, setiap ada moment saya berusaha untuk merolling pada jabatan-jabatan tertentu, tentunya terlebih dahulu saya bermusyawarah dengan para guru tidak serta merta menunjuk untuk menduduki jabatan tertentu. Cuma dalam rentangan tugas itu ada evaluasi sebagai pijakan saya diwaktu mendatang, kalau ternyata

¹⁸¹Hasil Wawancara dengan wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Tanggal 19-05-2011.

guru ini mumpuni maka dia akan saya jadikan kader untuk menerima tugas yang lebih berat lagi.

Selain itu juga saya berusaha dalam setiap jabatan/tugas tertentu tidak hanya dijabat oleh guru senior, tetapi saya juga melibatkan yang junior dalam rangka mempersiapkan generasi penerus berikutnya. Contoh; wali kelas, kepanitian ujian madrasah maupun ujian nasional terlebih lagi pada peringatan hari besar Islam serta menjadi membina kegiatan keagamaan (seni baca tulis al-Qur'an dan kitab kuning). Semua ini tidak serta merta saya lepas begitu saja, sambil berjalan saya pantau terus perkembangan di masing-masing tugas tersebut.¹⁸²

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo ada usaha balancing dalam memperlakukan antara senior dan junior, siapa yang dianggap mampu akan ditunjuk untuk menduduki jabatan tertentu, sebelum memutuskan memilih seseorang untuk menduduki jabatan kepala madrasah berkonsultasi kepada guru yang dianggap senior dan berpengalaman.

Kemudian hal yang sama juga disampaikan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Ibu Nunuk Sugiarti S. Sos, terutama berkaitan dengan proses pengangkatan dan pemberian jabatan guru, berikut ini tutur beliau ketika diwawancari di ruangannya sebagai berikut:

Dalam mengangkat guru karena disini adalah lembaga yang besar dibawah naungan yayasan maka untuk menduduki jabatan tertentu beliau tidak serta merta langsung menunjuk orang tertentu akan tetapi beliau selalu memusyawarahkan dengan guru senior yang dianggap berpengalaman untuk minta saran dan masukan serta pertimbangan yang akan beliau calonkan untuk menduduki jabatan tertentu lalu yang terakhir adalah dikonsultasikan dengan pihak yayasan. pertama-tama dilihat kebutuhannya, kebutuhan guru jumlahnya berapa, trus guru bidang studi apa saja lalu diumumkan pada seluruh guru dan stekholder yang ada apa ada orang-orang terdekat yang membidangi di tempat yang dibutuhkan tersebut, kalau ada silahkan untuk membuat surat lamaran yang nantinya akan

¹⁸²Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 16-05-2011.

diseleksi sesuai prosedur yang ada. Adapun urut-urutannya begini : dari kebutuhan terhadap tenaga pendidik- lalu saya laporkan pada kepala madrasah- kemudian membuat pengumuman- selanjutnya menyeleksi surat lamaran yang masuk- dan yang terakhir mengkonsultasikan ke yayasan.¹⁸³

Dari hasil wawancara tersebut jelas bahwa kepala madrasah dalam setiap pengambilan keputusan termasuk pengangkatan dan pemberian jabatan tertentu maupun penugasan bagi guru, kepala madrasah selalu melakukan secara demokratis yakni dengan jalan bermusyawarah dulu untuk mencapai mufakat. Hal ini dilakukan semata-mata menunjukkan kepada para personil di lembaga madrasah bahwa. Lembaga ini bukanlah milik perseorangan akan tetapi miliki bersama sehingga keputusan apapun harus dilakukan secara bersama-sama agar semuanya merasa memiliki dan bertanggungjawab terhadap beban tugas masing-masing, kecuali untuk hal-hal yang sifatnya mendesak yang tidak memungkinkan untuk dilakukan musyawarah maka dalam hal ini kepala madrasah yang memberi keputusan.

Senada dengan hal di atas, untuk berikutnya berkaitan dengan cara kepala madrasah dalam memberikan beban tugas kepada para guru dengan memberi penjelasan sesuai dengan juknis yang ada terhadap beban tugas yang akan dijalankan. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah satu wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Ibu Nunuk Sugiarti S. Sos yaitu:

Cara Bapak Kepala madrasah dalam memberikan beban tugas kepada kami pertama adalah menggali informasi dulu, terus memilih orang yang tepat sesuai dengan kompetensi dan latar belakang

¹⁸³Hasil Wawancara dengan wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Tanggal 19-05-2011.

pendidikan serta tentunya kesempatan yang dimiliki masing-masing kemudian ditempatkan di bagian apa, sebagai apa, lalu di SK. dan kami tinggal menjalankannya sesuai dengan juknis. Akan tetapi Bapak kadam mendampingi dan terus memantau pekerjaan yang sedang di kerjakan serta memberikan masukan apabila pekerjaan yang di lakukan tidak sesuai dengan juknis.¹⁸⁴

Dari hasil wawancara tersebut dapat kita lihat juga bahwa kepala madrasah adalah orang yang cukup bijaksana dan obyektif dalam hal mengatur anak buah, beliau cukup proporsional dalam menempatkan dan memberi tugas orang anak buah sesuai dengan kompetensi masing-masing. Hal ini penting diperhatikan oleh setiap pemimpin karena penempatan orang yang salah akan berdampak fatal terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan, atau penempatan orang yang bukan bidangnya maka akan dapat menghambat tujuan organisasi atau lembaga itu sendiri.

Sebagai uraian terakhir tentang kepemimpinan dan sekaligus pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses kepemimpinannya, berikut uraian dari Bapak A Wafi, S.PdI selaku waka kesiswaan :

Tentang kepemimpinan bapak Kepala Madrasah yang sekarang, menurut saya intinya baik, beliau dapat merespon semua stekholder yang ada baik pada waka-waka yang ada maupun pada para guru, beliau juga dapat sifatnya melayani bawahannya. Beliau juga disiplin, inginnya selalu tertib dan langsung menegur kalau ada kelas yang kurang kondusif, selain itu beliau juga tegas terhadap penyelewengan tata tertib madrasah.¹⁸⁵

¹⁸⁴Hasil Wawancara dengan wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Tanggal 08-06-2011.

¹⁸⁵ Hasil wawancara dengan WAKA Kesiswaan Tanggal 27/07/2013

Selanjutnya Ibu Ummu Sa'adah selaku guru PAI di Mts Al Ittihad

Poncokusumo juga menambahkan :

Saya rasa ini dari figur bapak kepala madrasah sendiri, karena di situ beliau juga supel di samping itu semangat kekeluargaan itu yang diutamakan beliau, dan itu didukung dengan pengalaman, artinya pengalaman beliau peroleh selama di MTs ini sebelum menjadi kepala madrasah selama 15 tahun sehingga kebijakan itu sudah dilihat, kalau dulu begini akibatnya begitu, dulu begitu akibatnya begini, itu beliau ceritakan sehingga kami bisa menilai bahwa kekeluargaan itu beliau wujudkan dengan bermusyawarah, ketika musyawarah itu tidak menyelesaikan masalah maka bapak kepala madrasah sangat konsekwen dengan keputusannya.¹⁸⁶

Berpijak pada hasil wawancara dengan kedua orang tersebut (Bapak A Wafi dengan Ibu Ummu Sa'adah), nampak pada kita bahwa bapak kepala madrasah adalah salah satu sosok figur pimpinan yang patut diteladani, hal ini dibuktikan dengan kepemimpinan beliau yang cenderung demokratis, beliau mampu melakukan pendekatan-pendekatan terhadap bawahan dengan baik, sehingga apapun tugas yang dibebankan pada bawahan akan dilakukan dengan tanpa merasa terpaksa. Asas musyawarah oleh kepala madrasah ditempatkan pada kedudukan yang tinggi, sehingga anak buah mempunyai komitmen yang tinggi untuk melakukan segala tugas dengan penuh tanggung jawab.

Mempertegas pernyataan di atas, mengenai model kepemimpinan kepala madrasah berikut ini pernyataan Ibu Ummu Sa'adah menambahkan lagi bahwa kepala madrasah berusaha mempengaruhi para guru dan karyawan untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap sasaran tugas. Dan membantu serta memberi contoh

¹⁸⁶ Hasil wawancara dengan Guru PAI 02/08/ 2013

sesuai dengan harapan dan rencana yang telah dibuat. Hal ini dipertegas oleh salah satu guru PAI, Ummu saadah M.Ag sebagai berikut:

Untuk mengembangkan Al-ittihad, saya melihatnya kepala madrasah tidak menampakkan bahwa dirinya seorang kepala madrasah yang harus dipatuhi tapi beliau sering mengatakan bahwa saya juga seorang guru yang juga mengajar serta punya kewajiban yang sama, dan kalau melihat kebijakan yang beliau keluarkan itu melalui proses panjang artinya hal itu sudah dimusyawarahkan bersama dan tidak berdasarkan otoritas beliau.¹⁸⁷

Selanjutnya Bapak Handoyo juga selaku guru PAI mengenai model kepemimpinan kepala madrasah juga menambahkan sebagai berikut:

Yang jelas hubungan bapak kepala madrasah sepengetahuan saya Bapak Kepala Madrasah dengan semua dewan guru serta karyawan sangat harmonis dan sebagai mitra kerja selama ini saya rasa sangat baik, tidak hanya duduk di ruangnya saja tetapi beliau selalu ke ruangan kami duduk-duduk sambil bercanda dan Bapak membantu dalam memberi solusi kepada kami kalau ada persoalan yang tidak terpecahkan, setidaknya Bapak merespon dan memecahkan bersama dengan guru-guru yang lain. Selain itu beliau selalu terdepan dalam memberi contoh-contoh nyata dalam keseharian di madrasah ini. dalam hal pa saja pak? (peneliti), mas sendiri kan sudah tahu kedisiplinan beliau, keaktifan beliau dalam kegiatan keagamaan dan terkadang dalam kegiatan kerja bakti Bapak tidak segan-segan ikut membantu, sehingga kami para guru terutama siswa merasa gimana gitu, sehingga semua juga ikut bersama-sama dalam bekerja¹⁸⁸

Dalam membuat suatu kebijakan ataupun keputusan-keputusan kepala madrasah sering kali berkonsultasi dengan guru-guru yang dianggap senior atau berpengalaman sebelum kebijakan itu di jalankan, hal ini sebagaimana telah dinyatakan kepala madrasah, Bapak Drs. Imam Yitno Adi kepada peneliti sebagai berikut:

¹⁸⁷Hasil wawancara dengan Guru PAI Tanggal 02/08/2013

¹⁸⁸Hasil Wawancara dengan Guru PAI, Tanggal 17-09-2013.

Sebelum memutuskan sebuah kebijakan, Saya kira disini ada dua kebijakan, ada kebijakan yang perlu dimusyawarahkan juga ada kebijakan yang tidak perlu dimusyawarahkan dengan orang lain tapi menurut kebijakan figur kepala madrasah itu sendiri. Jadi untuk permasalahan tertentu perlu musyawarah dengan wakil-wakil saya tertentu bukan semua guru terutama wakil-wakil saya dan guru-guru tertentu yang mempunyai pemikiran baru dan maju untuk di mintai pertimbangan kebijakan yang akan dijalankan, apakah program ini bisa dijalankan, kalau bisa harus bagaimana? Kalau tidak bisa bagaimana solusinya? Dari hasil berunding ini, saya sosialisasikan kepada seluruh warga madrasah terutama para guru dan karyawan, walaupun ada masukan saya tampung dan dibicarakan untuk lebih mensempurnakan program yang akan dijalankan. Adapun permasalahan yang tidak perlu dimusyawahkan yaitu permasalahan yang bersifat ringan misalnya masalah seragam yang harus dipakai dalam satu minggu ini bagaimana. Cuma dalam hal yang menyangkut pengangkatan guru karena lembaga ini adalah milik yayasan maka kami dalam memutuskannya tidak lepas dari pemberian izin yayasan, la ini yang mungkin menjadikan salah satu kesulitan kami sebagai kepala madrasah ketika ada guru tertentu yang tidak atau kurang disiplin dalam tugasnya karena mereka menganggap yang mengangkat mereka sebagai guru adalah pengurus yayasan bukan kepala madrasah.¹⁸⁹

Dari hasil wawancara tersebut di atas bisa kita lihat bahwa salah satu pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memimpin lembaganya lebih cenderung kepada pendekatan secara demokratis. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien serta terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab *internal*(pada diri sendiri) dan bekerja sama yang baik.

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, kepala madrasah seringkali juga mendelegasikan atau mengizinkan para guru maupun karyawan untuk menangani masalah serta membuat keputusan, hal ini

¹⁸⁹Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 25/08/2013.

sebagaimana hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, Bapak A Wafi, S.PdI, yaitu:

Bapak Kepala madrasah sangat memberikan kepercayaan kepada para bawahannya, satu contoh untuk kegiatan siswa pondok romadhon misalnya, ini tentunya adalah tanggung jawab kesiswaan, jadi saya diberi kebebasan untuk membentuk panitia sendiri dan membuat model kegiatan ini seperti apa, akan tetapi beliau tetap mengontrol dan mengawasinya. Contoh lagi di kegiatan MOS kemaren yang dilaksanakan bulan romadhon.¹⁹⁰

Dari hasil wawancara tersebut dapat kita pahami bersama bahwa prinsip *distributive leadership* telah diterapkan oleh kepala madrasah dalam proses memimpin lembaganya. Hal ini penting dilakukan untuk proses kaderisasi, artinya pemimpin yang bijaksana maka ia akan berpikir jauh ke depan bahwa suatu saat harus ada orang yang bisa menjadi pimpinan yang ideal yang mampu menggantikan posisinya. Maka dari itu ia akan melakukan proses pemberian wewenang dan kekuasaan kepemimpinan pada bawahannya yang memang dianggap mampu untuk mengemban tugas tersebut apalagi di saat kondisi pemimpin tidak ada di tempat, maka segala keputusan ada pada orang yang telah diberi wewenang oleh pimpinan untuk mengambil keputusan. Karena orang yang telah diberi wewenang berarti ia memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan.

¹⁹⁰Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Tanggal 27/07/2013

2. Strategi Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

Adapun beberapa strategi atau usaha-usaha apa saja yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru khususnya guru PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo dalam hal ini peneliti mencoba menanyakan kepada salah satu guru PAI, Ibu Ummu Saadah M.Ag, dengan jawaban sebagai berikut:

Yang saya ketahui Bapak kepala madrasah ini sangat responsif dalam peningkatan kompetensi guru, walaupun beliau dibilang agak baru akan tetapi sudah terdengar keinginan-keinginan beliau misalnya Pelatihan-pelatihan yang ada, trus program beliau juga menyambung dari kepala madrasah yang dulu, jadi dalam satu semester harus ada pelatihan husus untuk guru-guru di lembaga kemudian juga menyemangatnya dengan pendekatan individu dengan obrolan-obrolan yang sifatnya santai tapi mengarahkan pada keinginan untuk tidak puas sampai di sini saja serta mengikuti informasi-informasi agar tidak ketinggalan jaman juga senantiasa mengikuti kecenderungan pemikiran anak-anak. Di saat santai pada jam-jam istirahat beliau seringnya bersama-sama kami ada saja hal-hal yang dibicarakan jadi tidak hanya duduk manis di ruangannya saja sehingga seperti sama sebelum menjadi kepala madrasah.¹⁹¹

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh guru PAI, H Handoyo, yang menyatakan:

Yang jelas sering adanya pelatihan-pelatihan, kemudian tugas perangkat pembelajaran para guru mesti dilihat sesuai tidaknya dengan kenyataan mengajar di kelas, kalau saya lihat tengok-memang bapak kepala madrasah melihat-lihat atau berjalan-jalan melihat bagaimana para guru itu di kelas dengan tidak menampakkan kalau itu memang melihat mereka.¹⁹²

¹⁹¹Hasil Wawancara dengan Guru PAI MTs Negeri Tumpang, Tanggal 20-08-2013.

¹⁹²Hasil Wawancara dengan Guru PAI MTs Negeri Tumpang, Tanggal 07-09-2013.

Hal ini dipertegas dengan pernyataan waka kurikulum,Ibu Nunuk Sugiarti S. Sos kepada peneliti, sebagai berikut:

Dalam kepemimpinan beliau, beliau berupaya menyesuaikan guru bidang studi sesuai dengan vaknya masing-masing kecuali terpaksa disesuaikan dengan rumpun (bidang agama) kalau umum sudah sesuai dengan bidangnya masing-masing bahkan beliau selalu ingin meningkatkan kompetensi para guru dengan mengikutkan diklat diluar baik agama/umum yang nantinya sosialisasikan hasil pelatihan kepada guru-guru yang lain. Disamping itu beliau memprogramkan disetiap awal tahun bersama-sama menyusun program pembelajaran, serta menyediakan buku-buku penunjang, juga mengadakan pelatihan dengan mengambil tutor dari luar.¹⁹³

Dari hasil wawancara tersebut menurut peneliti, kepala MTs Al Ittihad selain sosok pemimpin yang gigih dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI hal ini dibuktikan dengan beberapa upaya yang beliau lakukan yakni dengan mengikutkan pelatihan, workshop , pendampingan dalam pembuatan perencanaan pembelajaran, melakukan observasi di saat guru ada di kelas dan lain sebagainya, yang jelas beliau berusaha selalu melakukan yang terbaik agar guru semakin profesional dalam melakukan proses belajar mengajar agar didapatkan hasil yang mnejamin peserta didiknya benar-benar bisa berkualitas.

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Handoyo selaku guru PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo yakni beliau mengatakan sebagai berikut :

Dalam melakukan bimbingan dan pembinaan terhadap para guru secara umum yaitu tadi diantaranya dengan mengikutkan pelatihan-pelatihan serta melengkapi kebutuhan para guru termasuk sarana misalnya menyediakan yang cukup buku-buku pegangan yang relevan serta biasanya disetiap rapat disampaikan tentang tugas dan kewajiban kita sebagai seorang guru, selain itu ada agenda workshop

¹⁹³ Hasil Wawancara dengan WAKA Kurikulum Tanggal 20/07/2013

yang sangat bermanfaat buat kami para guru, bahkan mengirim kami keluar untuk mengikuti pelatihan baik berkaitan dengan agama atau umum.¹⁹⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kepala MTs Al Ittihad sangat memperhatikan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam memberi arahan dan binaan tentang cara melakukan pekerjaan yang dibebankan terhadap para guru, dan bahkan kepala madrasah selalu terdepan dalam memulai setiap aktivitasnya sebagai seorang pemimpin.

Kemudian mengenai langkah-langkah selanjutnya yang juga ditempuh oleh Kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik terutama guru PAI sebagaimana telah dinyatakan oleh salah satu wakil kepala madrasah bidang Sarpras, Drs. Shodiqiel hafili sebagai berikut:

Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik terutama guru PAI adalah dengan tetap memberlakukan strategi yang sudah jalan dan yang sudah mapan sebelumnya yaitu dengan meningkatkan kegiatan pelatihan-pelatihan tentang pematangan-pematangan baik tentang perangkat pembelajaran ataupun tentang metode-metode pembelajaran yang efektif dan terkini. Di samping itu bapak Kepala Madrasah juga berencana memperbaiki kurikulum di bidang kurikulum keagamaan.¹⁹⁵

Tentang penggunaan sarana dan prasarana untuk menunjang proses pembelajaran dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI juga telah dipaparkan oleh waka Sarpras yakni Bapak Shodiqil Hafily sebagai berikut:

¹⁹⁴ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MTs Negeri Tumpang, Tanggal 07-09-2013.

¹⁹⁵ Hasil Wawancara dengan WAKA SARPRAS Tanggal 28/07/2013

Untuk di sini alhamdulillah kebetulan teman-teman sudah menggunakan peralatan atau sarana yang telah ada misalnya memakai perpustakaan, lalu buku-buku yang ada di perpustakaan juga sudah di sediakan, lalu buku BKU di kelas yang digunakan untuk acuan mengukur kemampuan siswa dalam hal lancar membaca Al-Qur'an. Kemudian juga ada alat penyajian multimedia pembelajaran hanya saja belum ada di setiap kelas secara permanen akan tetapi harus membawa dan mencari monitor sehingga karena ruwet maka guru-guru menjadi enggan menggunakan. Jadi banyak hal yang ingin kami programkan ke depan dalam rangka mengejar ketinggalan-ketinggalan ini semoga terealisasi semuanya nanti.¹⁹⁶

Dari hasil wawancara dengan bapak Shodiqil hafily selaku waka sarpras tersebut menjadi semakin jelas menunjukkan pada kita bahwa guru dalam melakukan proses pembelajaran sering menggunakan sarana maupun media pembelajaran yang sudah disediakan oleh lembaga, hal ini penting sekali karena sarana atau media merupakan alat untuk mempermudah bagi guru dalam menyampaikan materi pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran akan cepat tercapai.

Selain itu, disetiap akan melakukan perencanaan pendidikan, terlebih dahulu kepala madrasah mengkomunikasikan dengan para guru, untuk menginformasikan perencanaan yang akan dibuat, langkah-langkah yang perlu dipersiapkan, menyusun perkiraan waktu yang dibutuhkan dan juga menentukan waktu dimulainya dan siapa penanggung jawabnya, hal ini dipertegas oleh kepala madrasah, Drs. Imam Yitno Adi, sebagai berikut:

Untuk perencanaan, memang disetiap saya akan melakukan aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan madrasah ini, saya melakukan perencanaan dan selalu berbincang-bincang dengan para guru yang saya pandang berpengalaman. Diawal menjabat saya

¹⁹⁶ Hasil Wawancara dengan WAKA SARPRAS Tanggal 28/07/2013

berkeinginan mengembangkan keagamaan, saya berembuk bagaimana baiknya, kapan dan waktu yang dibutuhkan serta siapa penanggung jawabnya. Mas bisa melihatnya sendiri, setiap kegiatan terjadwal dengan teratur sesuai dengan rencana. Termasuk pembagian jadwal ngimami shalat dhuha, istiqosah, dhuhur dan menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bimbingan pembacaan Al-Qur'an dan kajian kitab kuning.¹⁹⁷

Perbaikan kurikulum memang harus selalu direncanakan secara lebih teratur dan sistematis. Kurikulum harus selalu dinamis mengikuti perubahan zaman, begitu pula pengembangan kurikulum di bidang keagamaan. Hal ini ternyata sudah dilakukan oleh kepala madrasah MTs Al Ittihad Poncokusumo, melalui perubahan kurikulum ini diharapkan guru akan semakin mampu untuk memperbaiki kinerjanya yang pada akhirnya akan semakin profesional dalam melakukan proses belajar mengajar.

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, untuk bisa diketahui bahwa guru benar-benar telah mempunyai kompetensi terutama bidang kompetensi pedagogik maka kepala madrasah mengadakan program adanya kelas unggulan. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Bapak Drs. Imam Yitno Adi, selaku kepala madrasah kepada peneliti pada saat wawancara, yaitu:

Karena madrasah ini menurut saya madrasah yang cukup besar melihat dari jumlah siswanya yang lebih dari seribu siswa maka di awal saya menjabat ini saya menginginkan adanya kelas unggulan yang saya prioritaskan di awal ini adalah di kelas satu dulu itulah target utama saya, jadi mulai saat ini kami mempersiapkan terciptanya kelas unggulan ini yaitu mulai ruangan yang fasilitasnya lebih dari kelas lain kemudian guru-gurunya kami pilih yang berkemampuan lebih pula serta kurikulumnya juga akan kami

¹⁹⁷Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 26/08/2013.

bedakan. Dan adanya kelas unggulan ini nantinya di harapkan adanya bibit-bibit siswa berprestasi yang nantinya dapat mengorbitkan nama madrasah ini di tingkat nasional. Tujuan yang kedua adalah untuk mawadahi keinginan banyaknya orang tua siswa yang menyekolahkan putra putrinya disini dengan menginginkan prestasi dan kemampuan mereka lebih tinggi. Sedangkan untuk target kedua adalah jika program ini berhasil dengan baik maka akan kami lanjutkan pada kelas dua dan kelas tiga dengan biaya subsidi silang

198

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa program kelas unggulan hanya bisa dilakukan jika guru telah benar-benar mempunyai kompetensi yang tinggi, dan punya komitmen yang tinggi pula untuk kemajuan belajar peserta didiknya, kemudian tenaga pengajar yang harus sesuai dengan jurusan dan bidang studi yang di ampunya. Inilah yang sedang dilakukan oleh kepala madrasah sehingga beliau terus berusaha keras bagaimana supaya guru selalu bisa meningkatkan kualitas pembelajarannya.

Selanjutnya dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI khususnya, kepala madrasah juga tidak henti-hentinya untuk melakukan motivasi kepada mereka sehingga lebih bersemangat dalam bekerja dengan tanpa mengurangi rasa ikhlas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu guru PAI yakni Ibu Ummu saadah M.Ag, yang menyatakan:

Saya rasa beliau memberi motivasi ini melalui keteladanan beliau, misalnya untuk berangkat pagi beliau memberi contoh pagi-pagi sekali sudah berada di gerbang madrasah padahal itu guru-guru masih santai belum ada yang hadir, dan beliaupun tidak menegur kami yang datang belakangan akan tetapi beliau Cuma memberi senyuman saja, sehingga dari situ kami sudah malu betul jika waktu

¹⁹⁸Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 25/08/2013.

mendatang tidak berangkat lebih pagi lagi. Jadi itu memotivasi beliau untuk memberi kesan semangat pada para guru-guru.¹⁹⁹

Berkaitan dengan ungkapan Ibu Ummu Sa'adah di atas, selanjutnya Bapak Handoyo, juga menambahkan :

Dalam hal memotivasi kami para guru sangat tepat sekali, selalu memberi arahan/bimbingan dalam melakukan setiap aktivitas dan beliau terdepan dalam melakukan aktivitas terutama hal kedisiplinan serta beliau selalu mengingatkan di setiap rapat untuk selalu ditingkatkan kualitas proses belajar mengajar. Kata beliau baik buruknya proses pembelajaran di tangan kita dalam memanaj situasi dan kondisi pembelajaran²⁰⁰

Pemberian contoh atau keteladanan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk di terapkan demi keberhasilan pendidikan agama. Keberhasilan Rasulullah dari proses dakwah Islam tidak terlepas dari adanya keteladanan atau *uswah hasanah* ini. Begitu pula yang sudah diterapkan oleh Bapak Yitno Adi selaku kepala madrasah di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang, salah satu strategi juga yang beliau tempuh dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI adalah selalu memberikan motivasi agar lebih giat dalam bekerja dengan cara memberikan contoh atau keteladanan terlebih dahulu. Beliau lebih condong pada sisi praktiknya dari pada memotivasi dengan hanya menyuruh-nyuruh saja.

Para guru di Indonesia idealnya selalu tampil secara profesional dengan tugas utamanya adalah mendidik, membimbing, melatih dan mengembangkan kurikulum, sebagaimana bunyi prinsip ” *Ing ngarso sung*

¹⁹⁹Hasil Wawancara dengan Guru PAI Tanggal 02/08/2013

²⁰⁰Hasil Wawancara dengan guru PAI Tanggal 07/09/2013

tulodho, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani” Artinya seorang guru bila di depan memberikan suri tauladan (contoh), di tengah memberikan prakarsa dan di belakang memberikan dorongan atau motivasi.

Masih dalam proses pemberian motivasi dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI kepala madrasah menambahkan :

Disetiap kesempatan maupun rapat saya selalu mengingatkan kepada semua guru dan karyawan, bahwa tugas kita sebagai seorang abdi negara dan masyarakat sangat mulia. Untuk itu harus terus ditingkatkan kinerja dan tugas yang sudah diamanatkan kepada kita. Di samping itu kami upayakan dalam satu tahun paling tidak 1-2 kali kami mengambil tutor dari UIN hususnya untuk guru agama dalam rangka peningkatan kompetensi atau kemampuan mereka tentang model-model pembelajaran yang aktual. Dan untuk guru-guru secara umum untuk penyegaran fikiran mereka yaitu kami ambilkan psikolog dari UM.²⁰¹

Peserta didik adalah individu yang unik, heterogen dan memiliki interes yang berbeda-beda. Siswa ada yang memiliki kecenderungan auditif. Yaitu senang mendengarkan, visual, senang melihat dan kecenderungan kinestetik, yaitu senang melakukan. Karena itulah seorang guru harus memiliki kemampuan mengadakan variasi dalam kegiatan pembelajaran. Penggunaan multisumber, multimedia, multimetode, multistrategi, dan multi model. Biarlah pembelajaran dilakukan secara klasikal, tapi sentuhan harus individual. Untuk bisa melakukan semua ini kepala madrasah telah berupaya melakukan pembinaan pada para guru termasuk guru PAI secara rutin dengan mendatangkan orang dari luar (

²⁰¹Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Tanggal 25/08/2013

kampus UIN) untuk mengadakan bimbingan , pembinaan dan pelatihan agar guru semakin profesional dalam melakukan kegiatan belajar mengajar.

Dalam memimpin lembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah dituntut untuk selalu menginformasikan hal-hal yang relevan dengan keputusan, rencana, maupun kegiatan-kegiatan yang akan dikerjakan terutama yang sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing bawahannya, dalam hal ini kepala madrasah selalu memberitahukan kepada bawahan tentang kegiatan atau pekerjaan secara teknis serta mendistribusikan keputusan dan persetujuan yang telah dicapai dalam sebuah pertemuan, hal ini diperkuat oleh penjelasan kepala madrasah, Drs. Imam Yitno Adi kepada peneliti, sebagai berikut:

Mengenai pemberian petunjuk dan informasi tentang tugas sebagai seorang pendidik memang sudah menjadi kewajiban saya sebagai kepala madrasah, apabila ada informasi baru yang sangat urgen terlebih dahulu menginformasikan kepada para waka serta langsung memberitahu kepada seluruh guru. Kalau dalam pemberian petunjuk tugas masing-masing waka biasanya saya kumpulkan dan mensosialisasikan serta saya beri petunjuk tugas-tugas masing-masing yang harus di laksanakan dan setiap satu bulan sekali di evaluasi didalam forum rapat. Dan kalau ada saran atau petunjuk tentang sesuatu yang seharusnya ia lakukan baik tentang proses belajar mengajar atau tentang saran-saran yang lainnya maka dia akan saya panggil secara personalia di tempat-tempat tertentu yang nyantai yang sifatnya tidak resmi sehingga tidak kelihatan oleh guru-guru yang lain sebagai seorang yang mempunyai kesalahan .²⁰²

Untuk menentukan arah keberhasilan yang ingin di capai, kepala madrasah melakukan monitoring dengan mengumpulkan berbagai informasi tentang aktivitas kerja serta kemungkinan kondisi eksternal yang

²⁰²Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 25-08-2013.

mempengaruhi pekerjaan itu, serta memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan dan mengevaluasi kinerja para guru dan bawahannya atau unit-unit organisasi yang ada dilingkungan madrasah tersebut. Berkaitan dengan monitoring dan mengevaluasi bawahan, kepala madrasah telah melaksanakan. Hal ini Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Imam Yitno Adi selaku kepala madrasah sebagai berikut:

Berkenaan dengan monitoring ini, saya terus memantau dan memeriksa presensi guru dan karyawan serta perkembangan disetiap aktivitas terutama dibagian keagamaan, kedisiplinan dan penampilan guru sehari-hari. dalam rapat saya terus menghimbau dan mengajak semua guru untuk terus meningkatkannya, serta mewanti-wanti agar kita jangan sampai teledor karena kita adalah figur yang digugu dan tiru. Dalam rapat itu juga saya tanyakan tentang perkembangan siswa kepada BP dan wali kelas masing-masing, khususnya anak yang mempunyai permasalahan, baik masalah nilai, kenakalan maupun sering alpha.²⁰³

Dari uraian pernyataan kepala madrasah tersebut, telah menunjukkan bahwa kepala madrasah selalu melakukan monitoring terhadap perkembangan aktivitas-aktivitas yang dijalankan, seperti kegiatan keagamaan, kedisiplinan, presensi guru dan menanyakan perkembangan siswa kepada wali kelas.

Dalam hal supervisi terhadap para guru, kepala madrasah sering mengingatkan, hal ini dilakukan demi perbaikan dan meningkatkan kompetensi guru itu sendiri, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas madrasah. Adanya supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah sekaligus pembinaan terhadap bawahannya, jika hal ini terus dilakukan secara kontiyu maka kompetensi guru secara bertahap akan meningkat.

²⁰³Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 25-08-2013.

Berkenaan dengan adanya supervisi hal yang sama juga dipertegas oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Bapak A Wafi, S.Pdi pada saat wawancara dengan peneliti, sebagai berikut:

Beliau dalam melakukan kegiatan supervisi tidak ada jadwal kunjungan kelas, tetapi beliaunya sering keliling kelas untuk melihat dan mengamati keadaan proses belajar mengajar dari luar. Apakah dalam keadaan tenang atau sebaliknya, guru aktif atau cuma duduk diam melihat siswa ramai dan biasanya beliau memanggil kami para guru untuk di beri masukan apabila dalam proses belajar mengajar kurang sesuai dengan yang diharapkan serta tetap memberikan bimbingan, satu contoh: tadi saya membawa lampiran peraturan-peraturan yang menyangkut pelanggaran siswa yang telah saya buat dan saya sharingkan ke waka-waka lain, setelah saya maturkan ke beliau, beliau tidak langsung menandatangani akan tetapi di cek terlebih dahulu kemudian di salah satu poin itu ada yang disuruh meniadakan yaitu tentang hukuman pada anak secara fisik.²⁰⁴

Situasi belajar mengajar di madrasah, sangat tergantung pada guru selaku salah satu sumber daya untuk menciptakannya. Namun guru senantiasa membutuhkan bantuan dari supervisor seperti kepala madrasah sehingga pengetahuan ketrampilan profesionalnya meningkat sehingga lulusan madrasah meningkat. Sering guru mengalami kesulitan dalam tugasnya. Hal ini menuntut kreativitas kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi pengajaran agar kesulitan tersebut dapat teratasi. Misi utama supervisi pendidikan adalah memberi pelayanan kepada guru untuk mengembangkan mutu pembelajaran, memfasilitasi guru agar dapat mengajar dengan efektif. Melakukan kerja sama dengan guru atau staf lainnya untuk meningkatkan pertumbuhan profesionalisme semua anggotanya

²⁰⁴Hasil Wawancara dengan WAKA Kesiswaan Tanggal 27/07/2013

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kompetensi para guru khususnya guru PAI, diantaranya adalah kepala madrasah harus memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada seluruh karyawannya untuk mengembangkan karier sesuai dengan profesinya. Dalam hal ini kepala madrasah juga berusaha agar bagaimana para guru itu meningkat terhadap kompetensi dan kualitas keprofesiannya, sebagaimana telah diungkapkan kepala madrasah MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang, Bapak Drs. Imam Yitno Adi, kepada peneliti saat wawancara, yaitu:

Disetiap akhir semester kami melihat jurnal mereka, dan disetiap kesempatan atau minimal satu bulan sekali rapat guru, saya memberi motivasi dan mengevaluasi seluruh program, apa yang sudah tercapai dan apa yang belum tercapai? ketidak tercapaiannya ini dibicarakan, kenapa tidak tercapai serta hambatannya apa? Kemudian di cari solusinya, selain itu kadangkala saya juga memberi bimbingan kepada guru di ruangan saya dari hasil pengamatan keseharian guru di dalam maupun diluar kelas, sebaliknya ada sebagian guru terutama guru yunior yang langsung menemui saya untuk minta penjelasan/bimbingan, saya juga sering menanyakan bagaimana perkembangan MGMP nya, serta berusaha mengikutkan workshop/pelatihan dari pemerintah (Silabus dan RPP berkarakter) dan di madrasah ini mengadakan pelatihan sendiri minimal 1 tahun 2 kali. Akan tetapi saya juga bertanya kepada siswa tentang guru dan keluhan mereka tentang proses pembelajaran yang dibimbing guru tersebut lalu kami pantau kembali dari keluhan anak-anak tersebut.²⁰⁵

Dan adanya supporting dari pimpinan merupakan modal utama dalam rangka meningkatkan kompetensi para guru utamanya guru agama. Termasuk juga anjuran untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hal ini sebagaimana penjelasan Drs. Imam Yitno Adi, sebagai berikut:

²⁰⁵Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 25/08/2013.

Terus terang karena ini menyangkut dengan biaya maka masalah bagi guru-guru yang ingin melanjutkan kejenjang lebih tinggi adalah mereka menentukan sendiri, baru kalau sudah ada kemauan dari pribadinya untuk melanjutkan maka akan kami dorong dengan memberikan kelonggaran dan kemudahan pada guru tersebut. Namun saya terus mendukung dan mendorong bagi guru-guru yang belum S1, karena ini merupakan standarisasi pemerintah seorang pendidik minimal harus S1, begitu juga yang sudah S1 supaya jangan puas hanya disitu dan alhamdulillah 2 tenaga pendidik kami dapat melanjutkan ke jenjang strata dua (S2). Saya akan terus memotivasi para guru untuk terus meningkatkan karirnya dan ini nantinya juga akan berdampak positif bagi madrasah ini. ²⁰⁶

Menuntut ilmu merupakan suatu kewajiban bagi setiap umat manusia apalagi umat muslim, sebagaimana sabda Rasul yang artinya : menuntut ilmu itu wajib dari buaian ibu sampai ke liang lahat” . Di sini jelas bahwa manusi itu sebelum mati masih harus tetap mencari ilmu. Ada lagi perkataan ” Carilah ilmu walau sampai ke negeri Cina”. Semua itu menunjukkan bahwa untuk menjadi orang yang profesional maka orang tersebut harus memiliki kompetensi, untuk bisa memiliki kompetensi maka orang tersebut harus memiliki ilmu yang luas. Sebagai salah satu upaya agar bisa memiliki ilmu yang luas ini maka ditempuh dengan jalur pendidikan yang lebih tinggi dan hal ini sudah dilakukan oleh kepala madrasah Al Ittihad poncokusumo sehingga sampai saat ini termasuk guru agama sendiri telah menempuh jenjang S-2.

Disamping itu kepala madrasah memberi apresiasi terhadap guru yang berprestasi dengan memberikan penghargaan, dalam hal ini kepala madrasah pemberian penghargaan tidak berupa uang maupun barang tetapi

²⁰⁶ Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Tumpang, Tanggal 25/08/2013

kepala madrasah sungguh salut dan berterima kasih kepada guru yang berprestasi, hal ini sebagaimana telah diutarakan oleh salah satu guru PAI, Ibu Ummu Sa'adah M.Ag kepada peneliti, yaitu:

Saya kira Bapak kepala madrasah sekarang sama seperti yang sudah-sudah yaitu memberikan beban yang berat dan kepercayaanlah yang akhirnya tentunya ada reward ucapan terimakasih yng di ucapkan dalam rapat guru atau uang tambahan, saya kurang tahu tapi saya yakin beliau sudah bermusyawarah dan berbicara matang-matang dengan bagian keuangan, sehingga ketika menangani sebuah kegiatan begitu secara otomatis tak terduga ada reward tersendiri, beliau memberi reward barang atau uang ini mungkin beliau melihat kami di lembaga swasta. Kalau penghargaan itu biasanya bila guru-guru mendapat prestasi husus mengenai pendidikan misalnya mendampingi siswa siswi untuk mendapat prestasi dalam bidang studi sains tingkat Propinsi atau Nasional.²⁰⁷

Di samping itu Bapak Handoyo sendiri selaku guru PAI juga ikut menambahkan :

Dalam soal pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi dan disiplin, yang saya ketahui, secara umum tiap guru itu berbeda-beda dan biasanya karena di sini swasta Bapak kepala Madrasah mengutamakan penghargaan itu lebih dirupakan uang atau barang yang dilihat dari keberhasilan para guru dalam menangani satu kegiatan serta juga melihat dari masa kerjanya. Dan diwaktu rapat beliau juga menyebut nama dan mengucapkan terima kasih atas kinerjanya. Selain di akhir semester atau pelepasan siswa-siswi kelas sembilan Bapak mengumumkan serta memanggil guru yang berprestasi untuk maju kedepan kemudian mengucapkan terima kasih dan pemberian tanda simbolik (sertifikat). (Guru PAI Tgl 07/09/2013).²⁰⁸

Senada dengan yang telah diungkapkan oleh kedua guru PAI di atas, ternyata Waka Kurikulum Ibu Nunuk Sugiarti S. Sos juga ikut menambahkan :

²⁰⁷ Hasil Wawancara dengan Guru PAI Tanggal 02/08/2013

²⁰⁸ Hasil Wawancara dengan Guru PAI, Tanggal 07/09/2013.

Cara Bapak dalam hal pengakuan dan pemberian pujian terhadap guru yang berprestasi, dengan memberikan reward kepada guru yang bersangkutan, terkadang pada saat rapat guru Bapak menyebut nama guru tersebut dengan ucapan terima kasih, dan juga biasanya Bapak memberi sertifikat pada acara pelepasan siswa-siswi kelas sembilan. Dan bahkan karena mungkin Bapak memahami disini kebanyakan guru swasta, maka reward yang sering diberikan adalah uang yang kami tidak menduganya. Ya walaupun barang itu tidak seberapa, namun cukup memotivasi kami untuk lebih giat lagi dalam menjalankan tugas.²⁰⁹

Dari hasil wawancara di atas jelas bahwa salah satu strategi yang juga di tempuh oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru agama adalah memotivasi dengan cara memberi penghargaan atau hadiah terhadap guru yang berprestasi. Hal ini termasuk juga penting dilakukan karena untuk memotivasi guru-guru yang lain agar juga ikut tergerak untuk semakin mampu meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Adanya perbedaan perilaku ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah proporsional dalam memperlakukan anak buah sesuai dengan kapasitas yang dimiliki masing-masing secara lebih obyektif.

3. Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti

²⁰⁹Hasil Wawancara dengan WAKA Kurikulum Tanggal 20/07/2013

moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Adapun ruang lingkup kompetensi pedagogik yang kami maksud meliputi; (1) kemampuan dalam mengelola kelas, (2) kemampuan dalam pengajaran, dan (3) kemampuan dalam penataan iklim kelas.

Di bawah ini adalah hasil wawancara peneliti dengan guru PAI Mts Al Ittihad yaitu Ibu Ummu Sa'adah M.Pd, tentang dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI di MTs Al-Ittihad dalam kemampuan mengelola kelas adalah sebagaimana berikut ini :

Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas, kemudian semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kkmnya.²¹⁰

Dari paparan di atas, jelas menunjukkan kepada kita bahwa ada dampak positif dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI di MTs Al-Ittihad yakni terjadi peningkatan kualitas dari para guru terutama dalam mengelola kelas dengan menyediakan suasana yang kondusif untuk berlangsungnya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

²¹⁰ Hasil wawancara dengan guru PAI tanggal 18 Juli 2014

Adapun dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran adalah sebagaimana hasil penuturan selanjutnya oleh Ibu Ummu Sa'adah :

Kalau kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran dari kontroling yang dilakukan kepala madrasah tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi. Selanjutnya Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar.

Kemudian beliau juga menambahkan :

Dari pemberian reward yang dilakukan kepala madrasah ternyata guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya, kemudian yang tidak kalah pentingnya juga adalah dari adanya sangsi moral ternyata guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya.²¹¹

Uraian di atas menunjukkan kepada kita bahwa adanya pengawasan, sistim kedisiplinan dan pemberian reward yang telah dilakukan oleh kepala madrasah ternyata juga berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku para guru, terbukti adanya perubahan perilaku yang cukup signifikan dan ini akan berdampak positif juga terhadap proses dan hasil belajar yang dilakukan guru baik di dalam maupun di luar kelas.

Masih berkaitan dengan dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran berikut ini adalah ungkapan dari Bapak Handoyo sebagai guru PAI juga yakni:

Mengenai dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran diantaranya

²¹¹ Hasil wawancara dengan guru PAI tanggal 18 Juli 2014

adalah setelah guru diharuskan mempunyai laptop sendiri-sendiri, ternyata guru-guru lebih efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran, penggunaan media, serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan. Kemudian adanya pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus teknik evaluasi, dan yang terakhir adalah adanya program tahfidz Al-Qur'an ternyata sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.²¹²

Pembuatan perangkat pembelajaran dan proses evaluasi termasuk penggunaan media pembelajaran merupakan suatu hal yang sangat urgen untuk dilakukan oleh guru, karena perangkat pembelajaran ibarat sebuah peta yang akan menunjukkan kearah mana tujuan akan dicapai, tanpa perangkat pembelajaran dan proses evaluasi yang sesuai maka pembelajaran yang akan dilakukan tidak akan bias memberi makna kepada peserta didik dan juga akan diketahui sejauh mana peserta didik telah mencapai tujuan pembelajaran yang dilakukan, karena pembelajaran dilakukan dengan tanpa arah dan tujuan yang jelas.

Untuk selanjutnya berkaitan dengan dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam hal kemampuan dalam penataan iklim kelas sebagaimana hasil penuturan dari Ibu Ummu Saadah selaku guru PAI berikut ini :

Mengenai dampak dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh beliau di madrasah ini yang terutama berkaitan dengan sistem penataan iklim kelas, ternyata siswa Mts Al-ittihad mendapat ranking ke-2 nilai UNAS sekabupaten Malang, salah satu sebabnya adalah penggunaan teknologi berbasis IT telah diprogramkan sehingga guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran

²¹² Hasil wawancara dengan guru PAI tanggal 17 Juli 2014

berbasis IT, dengan demikian iklim dikelas semakin kondusif dan menyenangkan, sehingga anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran . Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas diwilayah kota untuk masuk kelembaga ini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan.²¹³

Dari semua hasil wawancara tersebut di atas, ternyata dampak strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI di MTs Al-Ittihad menunjukkan adanya perubahan yang cukup memuaskan baik dari sisi pengelolaan kelas, system pembelajaran maupun penataan iklim kelas yang kondusif, semuanya ini akan member pengaruh yang positif terhadap keberhasilan proses dan hasil belajar peserta didik.

B. Temuan Hasil Penelitian

1. Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang

Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI

Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI yang diterapkan adalah “model kepemimpinan contingensi atau situasional” dengan indikator sebagai berikut :

²¹³ Hasil wawancara dengan guru PAI tanggal 18 Juli 2014

- 1) Dalam mengelola kelas kepala madrasah cenderung menyerahkan sepenuhnya kepada guru, karena guru lebih tahu tentang kondisi dan potensi peserta didiknya di dalam kelas
- 2) Dalam mengelola sistem pembelajaran cenderung otoriter karena guru diharuskan untuk memenuhi segala persyaratan dalam menunjang proses pembelajaran bisa efektif termasuk salah satunya adalah pembuatan perangkat pembelajaran, guru harus menguasai metode dan menggunakan media.
- 3) Dalam penataan iklim kelas, terkadang otoriter contoh adanya program keagamaan sebagai program prioritas, selalu membimbing dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, selalu mengadakan evaluasi dan supervisi terhadap guru, tapi juga demokratis contoh pelibatan guru dalam membuat perencanaan program madrasah termasuk iklim kelas yang kondusif , dan juga selalu mnegutamakan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan

2. Strategi kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI

Berdasarkan diskripsi dan paparan diatas, strategi kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI, dapat ditemukan hal-hal penting sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengelola kelas

- a. Pelatihan atau workshop guru-guru yang diadakan lembaga sendiri setiap satu semester sekali untuk guru guru yang sudah sertifikasi kepala madrasah lebih menekankan sering mengirim keluar.
 - b. Kegiatan MGMP yaitu guru mata pelajaran secara berkala satu bulan sekali sering tentang bidang studi yang diampu dengan guru sekabupaten Malang, selanjutnya guru yang mengikuti MGMP tersebut diberi tanggung jawab untuk mensosialisasikan sekaligus sharing dengan sekolah-sekolah dibawah naungannya (kelompok KKM nya).
- 2) Kemampuan dalam sistem pengajaran
- a. Karena banyaknya guru yang ada dalam lembaga ini, Bapak Kepala Madrasah melalui waka kurikulum melakukan kontroling secara berkala untuk menyiapkan perangkat pembelajaran guru masing-masing terutama bagi guru yang sudah sertifikasi.
 - b. Pendisiplinan jam kerja, ini dengan diberlakukannya absen fingerprint dan semua guru harus masuk setiap guru dengan jam datang dan pulang yang telah ditentukan.
 - c. Pemberian reward bagi pendidik bagi yang berkinerja bagus, inipun secara seponan, kadang setiap rapat guru juga pada waktu akhir tahun atau juga pada waktu rapat wali murid beliau mengumumkan bahwa guru tertentu mempunyai prestasi bagus.

- d. Mengawasi setiap saat guru melakukan proses pembelajaran dikelas tanpa sepengetahuan guru tersebut, melengkapi sarana dan media pembelajaran.
- e. Bagi guru baru diberikan pelatihan khusus yang menunjuk waka kurikulum untuk membuat perangkat pembelajaran dan tehnik evaluasi.
- f. Memotivasi guru untuk selalu meningkatkan pengetahuannya dengan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi agar semakin mempunyai kompetensi.
- g. Membuka program tahfidz yang akan diikuti oleh siswa yang punya kemampuan dalam bidang menghafal Al-Qur'an dengan persetujuan orang tua dan tidak boleh mengikuti kegiatan ekstra lainnya.
- h. Mewajibkan semua guru untuk mempunyai laptop sendiri-sendiri .

C. Kemampuan dalam penataan iklim kelas:

- a. Membuka kelas unggulan yang terbagi atas dua sistem, sistem pertama unggul didalam bidang prestasi dengan biasa gratis dan kondisi kelas yang biasa dengan jam tambahan mapel UNAS, ini dinamakan kelas olimpiade, yang kedua unggul dibidang sarpras dengan bisa dari siswa serta kondisi kelas yang luxs denga tersedianya ac, lcd lantai beralas karpet, tempat duduk individual dengan tanaga pengajar yang profesional.

- b. Diberlakukan pembinaan baca tulis Al-Qur'an bagi kelas tujuh yang kurang bagus bacaan Al-Qur'annya pada jam kesembilan dan kesepuluh (jam 12.30 – 14.00) sebanyak 4 kali selama seminggu.

3. Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang

- 1) Kemampuan mengelola kelas
 - a) Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas.
 - b) Semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kkmnya.
- 2) Kemampuan dalam pengajaran
 - a) Dari kontroling tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi.
 - b) Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar.

- c) Dari pemberian reward guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya.
 - d) Dari adanya sangsi moral guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya.
 - e) Dari keharusan mempunyai laptop sendiri, guru-guru efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan.
 - f) Dari pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi
 - g) Dari membuat program tahfidz Al-Qur'an sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.
- 3) Kemampuan dalam penataan iklim kelas
- a) Siswa Mts Al-ittihad mendapat ranking ke-2 nilai UNAS sekabupaten Malang.
 - b) Dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas diwilayah kota untuk masuk ke lembaga ini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan.

- c) Dari penggunaan teknologi berbasis IT guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT.
- d) Anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran

Demikianlah beberapa temuan penelitian yang dapat penulis diskripsikan, yang kemudian akan kami bahas dalam bab berikutnya.

Tabel 4.1 Tabulasi Temuan Penelitian

NO	FOKUS PENELITIAN	TEMUAN PENELITIAN
01	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI	1) Dalam mengelola kelas kepala madrasah cenderung menyerahkan sepenuhnya kepada guru, karena guru lebih tahu tentang kondisi dan potensi peserta didiknya di dalam kelas 2) Dalam mengelola sistem pembelajaran cenderung otoriter karena guru diharuskan untuk memenuhi segala persyaratan dalam menunjang proses pembelajaran bisa efektif termasuk salah satunya adalah pembuatan perangkat pembelajaran, guru harus menguasai metode dan menggunakan media. 3) Dalam penataan iklim kelas, terkadang otoriter contoh adanya program keagamaan sebagai program prioritas, selalu membimbing dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, selalu mengadakan evaluasi dan supervisi terhadap guru, tapi juga demokratis contoh pelibatan guru dalam membuat perencanaan program madrasah termasuk iklim kelas yang kondusif, dan juga selalu mnegutamakan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan
02	Strategi Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI	1. Kemampuan mengelola kelas a. Pelatihan atau workshop guru-guru yang diadakan lembaga sendiri setiap satu semester sekali untuk guru guru yang sudah sertifikasi kepala madrasah lebih menekankan sering mengirim keluar. b. Kegiatan MGMP yaitu guru mata pelajaran secara berkala satu bulan sekali sering tentang bidang studi yang diampu

		dengan guru sekabupaten Malang, selanjutnya guru yang mengikuti MGMP tersebut diberi tanggung jawab untuk mensosialisasikan sekaligus sharing dengan sekolah-sekolah dibawah naungannya (kelompok KKM nya). 2. Kemampuan dalam sistem pengajaran - Karena banyaknya guru yang ada dalam lembaga ini, Bapak Kepala Madrasah melalui waka kurikulum melakukan kontroling secara berkala untuk menyiapkan perangkat pembelajaran guru masing-masing terutama bagi guru yang sudah sertifikasi. - Pendisiplinan jam kerja, ini dengan diberlakukannya absen fingerprint dan semua guru harus masuk setiap guru dengan jam datang dan pulang yang telah ditentukan. - Pemberian reward bagi pendidik bagi yang berkinerja bagus, inipun secara spontan, kadang setiap rapat guru juga pada waktu akhir tahun atau juga pada waktu rapat wali murid beliau mengumumkan bahwa guru tertentu mempunyai prestasi bagus. - Mengawasi setiap saat guru melakukan proses pembelajaran dikelas tanpa sepengetahuan guru tersebut, melengkapi sarana dan media pembelajaran. - Bagi guru baru diberikan pelatihan khusus yang menunjuk waka kurikulum untuk membuat perangkat pembelajaran dan tehnik evaluasi. - Memotivasi guru untuk selalu meningkatkan pengetahuannya dengan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi agar semakin mempunyai kompetensi. - Membuka program tahfidz yang akan diikuti oleh siswa yang punya kemampuan dalam bidang menghafal Al-Qur'an dengan persetujuan orang tua dan tidak boleh mengikuti kegiatan ekstra lainnya. - Mewajibkan semua guru untuk mempunyai laptop sendiri-sendiri . 3. Kemampuan dalam penataan iklim kelas: - Membuka kelas unggulan yang terbagi atas dua sistem, sistem pertama unggul didalam bidang prestasi dengan biasa
--	--	---

		gratis dan kondisi kelas yang biasa dengan jam tambahan mapel UNAS, ini dinamakan kelas olimpiade, yang kedua unggul dibidang sarpras dengan bisa dari siswa serta kondisi kelas yang luks dengan tersedianya ac, lcd lantai berkarpet, tempat duduk individual dengan tenaga pengajar yang profesional. b. Diberlakukan pembinaan baca tulis Al-Qur'an bagi kelas tujuh yang kurang bagus bacaan Al-Qur'annya pada jam kesembilan dan kesepuluh (jam 12.30 – 14.00) sebanyak 4 kali selama seminggu.
03	Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang	1. Kemampuan mengelola kelas a. Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas. b. Semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kkmnya. 2. Kemampuan dalam pengajaran a. Dari kontroling tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi. b. Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar. c. Dari pemberian reward guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya. d. Dari adanya sanksi moral guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya. e. Dari keharusan mempunyai laptop sendiri, guru-guru efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran serta proses evaluasi siswa dan perencanaan

		pemb elajaran sesuai dengan target yang ditentukan. f. Dari pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi g. Dari membuat program tahfidz Al-Qur'an sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an. 3. Kemampuan dalam penataan iklm kelas a. Siswa Mts Al-ittihad mendapat ranking ke-2 nilai UNAS sekabupaten Malang. b. Dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas diwilayah kota untuk masuk kelembaga iini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan. c. Dari penggunaan tehnologi berbasis IT guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT. d. Anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran
--	--	---



BAB V

PEMBAHASAN

1. Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI

Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru MAPEL PAI yang diterapkan adalah “model kepemimpinan contingensi atau situasional” dengan indikator sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah selalu memotivasi dan memberi bimbingan pada para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang guru.**

Motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seorang individu untuk melakukan suatu perbuatan. Karena itulah, baik buruknya perbuatan seseorang dapat bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan tersebut. Hal tersebut yang menjadikan motivasi sebagai salah satu ilmu yang menarik dijadikan variabel untuk diteliti. Begitulah yang telah dilakukan oleh kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin,

dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).²⁰⁶

Pengaturan lingkungan fisik, lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan madrasah yang nyaman dan menyenangkan.

Pengaturan Susana kerja, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala madrasah harus mmapu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan menyenangkan.

Disiplin, dalam meningkatkan kompetensi guru di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas madrasah. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala madrasah dalam membina disiplin para tenaga kependiidkan antara lain ;

²⁰⁶Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT .RemajaRosdakarya, 2013. Hal. 120

- 1) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola prilakunya
- 2) Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya dan
- 3) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama

Dorongan, keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun dari luar. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor yang lain ke arah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering di samakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kompetensinya. Prinsip –prinsip tersebut antara lain :

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu di susun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Mereka juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.

- 4) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah mengatur mereka sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.²⁰⁷

Penghargaan , Reward ini sangat penting untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya. *Pengembangan Pusat Sumber Belajar* (PSB) dapat memperkaya kegiatan pembelajaran, melalui penggunaan berbagai media pembelajaran.

b. Kepala madrasah melibatkan para guru dalam membuat perencanaan program madrasah

Hal yang pertama kali dilakukan oleh kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo dalam rangka pengembangan peningkatan kompetensi

²⁰⁷ Mulyasa, Ibid. hal. 121-122

pedagogik guru adalah menyusun perencanaan program. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa dalam perencanaan kegiatan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo dalam menjalankan perannya sebagai perencana, melakukan kegiatan perencanaan pendidikan dengan tujuan untuk dapat mewujudkan visi dan misi madrasah, yakni membentuk siswa yang beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia. Kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah ini sejalan dengan perintah Allah dalam Al-Qur'an surat Al Hasyr ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاللَّهُ وَاتَّقُوا
 إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Perencanaan program-program madrasah tersebut tidak harus murni inisiatif kepala madrasah, tetapi bisa dari guru atau karyawan bahkan masukan dari siswa. Kepala madrasah harus bersikap terbuka dan memusyawarahkan ide-ide yang muncul itu di hadapan dewan guru dalam

rapat-rapat atau pertemuan-pertemuan dengan segenap warga madrasah sehingga akan melahirkan kesepakatan bersama.

Menurut Ngalim Purwanto, dalam perannya sebagai pelaksana (*executive*), seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendaknya sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama. Dari adanya inisiatif kepala madrasah atau guru-guru tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan rapat terbatas antara kepala madrasah dengan wakil kepala madrasah I yang membidangi kurikulum dan wakil kepala madrasah II yang membidangi sarana dan prasarana, beserta kepala urusan-kepala urusan untuk menentukan program madrasah terutama yang berkaitan dengan Pendidikan Agama Islam yang akan dilaksanakan. Dari rapat terbatas tersebut telah dihasilkan kesepakatan, dan kepala madrasah selaku pimpinan memerintahkan kepala urusan PKK & BPL (IMTAQ) untuk menuangkan rencana tersebut ke dalam program.

Kepala madrasah bertanggungjawab dalam menyusun perencanaan jangka pendek atau program tahunan. Adapun dalam menyusun rencana operasional, hasil temuan peneliti menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan kepercayaan atau mendelegasikan kepada guru PAI sebagai Pembina IMTAQ. Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru PAI dalam merancang teknik pelaksanaan dengan tetap menekankan agar dikonsultasikan kepada kepala madrasah sebagai penanggungjawab utama.

c. Kepala madrasah menekankan adanya kerja sama dengan para guru.

Setiap manusia yang bergaul dengan satu golongan mesti ada cara yang tertentu dan ada berbagai bentuk. Ini termasuk dari segi hubungan persahabatan, hubungan persaudaraan, hubungan rakan pergaulan dan yang lebih utama ialah hubungan seorang pimpinan dengan bawahan. Hubungan ini baik dalam bentuk memberi bantuan, kerjasama dan sebagainya yang jelas kepada perkara-perkara kebaikan.. Firman Allah yang berbunyi:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

"Dan hendaklah kamu tolong-menolong dalam perkara-perkara kebajikan dan ketaqwaan dan janganlah kamu toong-menolong dalam perkara-perkara kejahatan dan permusuhan." (al-Maidah: 2)

Seorang pemimpin yang benar-benar menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, bisa melakukan kerja sama dengan bawahan secara baik, tidak menganggap bawahan hanya sebagai orang yang dipekerjakan, tapi menganggap mereka sebagai teman kerja, bisa melakukan komunikasi secara persuasif dengan anggota / bawahan, dan mampu mengelola konflik secara baik, pemimpin yang bisa jujur dan amanah. Maka disinilah bisa kita lihat bahwa dia (sebagai pemimpin), sudah mampu menerapkan sebagian fungsi kholifah di muka bumi ini. Jika mayoritas pemimpin di lembaga-lembaga khususnya lembaga pendidikan mampu melaksanakan tugas kepemimpinan secara baik dan benar dengan berbagai pendekatan maka bisa dikatakan telah nampak para wakil Tuhan

di muka bumi ini. Dan ternyata kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo telah menerapkan sebagian kecil dari tugas kekholidfahan ini.

d. Program madrasah diprioritaskan pada aspek keagamaan dalam upaya pembentukan karakter peserta didik.

Secara etimologis, kata karakter bisa berarti tabiat, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain, atau watak.²⁰⁸ Orang berkarakter berarti orang yang memiliki watak, kepribadian, budi pekerti, atau akhlak. Dengan makna seperti ini berarti karakter identik dengan kepribadian atau akhlak. Kepribadian merupakan ciri atau karakteristik atau sifat khas dari diri seseorang yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan, misalnya keluarga pada masa kecil, dan juga bawaan sejak lahir.²⁰⁹

Secara terminologis, makna karakter dikemukakan oleh Thomas Lickona. Menurutnya karakter adalah “*A reliable inner disposition to respond to situations in a morally good way.*” Selanjutnya ia menambahkan, “*Character so conceived has three interrelated parts: moral knowing, moral feeling, and moral behavior*” . Karakter mulia (*good character*) meliputi pengetahuan tentang kebaikan, lalu menimbulkan komitmen (niat) terhadap kebaikan, dan akhirnya benar benar melakukan kebaikan. Dengan kata lain, karakter mengacu kepada

²⁰⁸ Tim Redaksi Tesaaurus Bahasa Indonesia. (2008). *Tesaaurus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.h.229

²⁰⁹ Doni Koesoema A. 2007. Pendidikan Karakter: Strategi Mendidik Anak di Zaman Global.(Jakarta: Grasindo. Cet. I.)h.80

serangkaian pengetahuan (*cognitives*), sikap (*attitudes*), dan motivasi (*motivations*), serta perilaku (*behaviors*) dan keterampilan (*skills*).²¹⁰

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa karakter identik dengan akhlak, sehingga karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang universal yang meliputi seluruh aktivitas manusia, baik dalam rangka berhubungan dengan Tuhannya, dengan dirinya, dengan sesama manusia, maupun dengan lingkungannya, yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata karma, budaya, dan adat istiadat. Dari konsep karakter ini muncul konsep pembentukan pendidikan karakter (*character building*).

Pendidikan karakter mengandung tiga unsur pokok, yaitu mengetahui kebaikan (*knowing the good*), mencintai kebaikan (*loving the good*), dan melakukan kebaikan (*doing the good*). Pendidikan karakter tidak sekedar mengajarkan mana yang benar dan mana yang salah kepada anak, tetapi lebih dari itu pendidikan karakter menanamkan kebiasaan (*habituation*) tentang yang baik sehingga peserta didik paham, mampu merasakan, dan mau melakukan yang baik. Pendidikan karakter ini membawa misi yang sama dengan pendidikan akhlak atau pendidikan moral. Pembudayaan karakter (akhlak) mulia perlu dilakukan dan terwujudnya karakter (akhlak) mulia yang merupakan tujuan akhir dari suatu proses pendidikan sangat didambakan oleh setiap lembaga yang menyelenggarakan proses pendidikan.

²¹⁰ Lickona, Thomas. 1991. *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. (New York, Toronto, London, Sydney, Aucland: Bantam books)h.51

Dewasa ini, dunia pendidikan dihadapkan kepada suatu tantangan yang belum pernah dialami generasi terdahulu, yaitu masuknya pengaruh kebudayaan barat, baik secara positif maupun negatif yang hampir menyentuh seluruh aspek kehidupan, maraknya aksi terorisme yang tidak jelas maksud dan tujuannya, tawuran pelajar antar madrasah, lebih-lebih adanya *brain washing* yang diduga dilakukan oleh gerakan NII (Negara Indonesia Islam) untuk menghilangkan idiologi bangsa dan menggantinya dengan *premordialisme* (paham yang hanya mengakui satu Negara satu agama).

Berdasarkan keadaan tersebut, maka perlu kita sadari bahwa pendidikan harus lebih memperhatikan segi-segi perkembangan sikap dan perilaku yang berkaitan erat dengan dimensi-dimensi karakter peserta didik, agar dapat dipersiapkan berbagai upaya yang memfasilitasi untuk menghantarkan menjadi generasi yang seutuhnya atau *insan kamil*.²¹¹

Oleh karena itulah maka kapala MTs Al Ittihad Poncokusumo menjadikan pendidikan keagamaan sebagai program unggulan dalam upaya penanaman karakter pada peserta didik dimana tujuan Pendidikan karakter adalah sebuah upaya untuk membimbing perilaku manusia menuju standar-standar baku tentang sifat-sifat baik. Upaya ini juga memberi jalan untuk menghargai persepsi dan nilai-nilai pribadi yang

²¹¹ Imam Bawani, *Segi-segi Pendidikan Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlas, 1987), h. 37.

ditampilkan di madrasah yang berfokus pada tujuan-tujuan etika dan praktek kecapakan yang mencakup perkembangan sosial peserta didik.²¹²

Adapun nilai-nilai pendidikan karakter yang ditanamkan antara lain adalah :

Tabel 5.1 Nilai-nilai Pendidikan Karakter

NO	Nilai-nilai Kebangsaan (<i>Sya'biyah</i>)	Nilai-nilai Kemanusiaan (<i>Basyariyah</i>)	Nilai-nilai Personal (<i>Akhlak al-Karimah</i>)
1	Toleransi	Solidaritas/Gotong Royong	Kesederhanaan
2	Kesetaraan	Memelihara Persaudaraan	Kemandirian
3	Keadilan	Kebebasan	Keikhlasan
4	Anti Kekerasan	Menghargai Orang Lain	Rendah Hati/Tawadlu'
5		Sopan Santun	Kesetiaan
6		Silaturahmi	kejujuran
7		Tenggang Rasa	Kebersihan
8		Musyawarah	Hemat
9		Amanah	Tawakkal
10		Islah (mengutamakan damai/Rekonsiliasi)	Qona'ah (menerima keadaan secara positif)
11		Cinta Kasih	Cinta Ilmu
12		Penghargaan atas Keragaman	Menjaga Kesehatan

²¹²Masykuri Bakri, *Membumikan Nilai karakter Berbasis Pesantren*, Jakarta: Nirmana Media, 2011, h. vi.

Menurutnya, nilai-nilai ini dapat bertambah atau berkurang, untuk memastikan bahwa nilai-nilai ini dapat diolah sebagai materi untuk pembentukan karakter, diperlukan sejumlah intervensi yang harus dilakukan dalam pengembangan pendidikan karakter berbasis pesantren untuk diimplementasikan di lingkungan lembaga pendidikan.

e. Kepala madrasah selalu mengadakan evaluasi program dan proses supervisi secara kontinu.

Pada kenyataannya, peningkatan kualitas pendidikan tidak lepas dari peran guru sebagai pendidik, yang secara sengaja mengantarkan anak didiknya menuju kepada kedewasaan. Sehubungan dengan hal itu, maka supervisi pendidikan sangat berpengaruh untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Adams dan Frank G. Dickey sebagaimana dikutip oleh Daryanto (2006:170), menyatakan bahwa tujuan supervisi adalah suatu program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Usaha perbaikan belajar dan mengajar tersebut ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan kepribadian para tenaga pengajar secara maksimal.

Untuk mewujudkan tujuan luhur itu, maka supervisi pendidikan harus diterapkan di semua lingkup madrasah yang pelaksanaannya dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor, karena kepala madrasah dapat menumbuhkan semangat kerja yang baik bagi guru itu sendiri. Demikian juga dengan guru-guru yang lain, ia bisa mendapat

bimbingan dan bantuan dari supervisor dalam rangka memecahkan masalah yang timbul dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan mempunyai kewajiban membimbing dan membina guru atau staf lainnya. Pembinaan dan bimbingan guru akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan dan kelancaran proses belajar mengajar. Tugas kepala madrasah sebagai supervisor tersebut adalah memberi bimbingan, bantuan dan pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggara dan pengembangan pendidikan, pengajaran yang berupa perbaikan program pengajaran dan kegiatan-kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.²¹³

Kepala madrasah menduduki posisi yang strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu madrasah dan berperan sebagai pemimpin pendidikan, administrator dan supervisor.²¹⁴ Kepala Madrasah sebagai pemimpin karena mempunyai tugas untuk memimpin staf (guru-guru, pegawai dan pesuruh) untuk membina kerjasama yang harmonis antara anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat, serta motivasi kerja sebagai staf yang dipimpin serta meningkatkan suasana yang kondusif.

²¹³Piet.A. Sahertian . *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan(Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*.(jakarta : Raja Grafindo Persada, 2000) hal 127

²¹⁴H. Muhktar, Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* ((Jakarta : Gaung Persada Press, 2009) hal 122

Para pakar pendidikan dan administrasi pendidikan cenderung sependapat bahwa kemajuan besar dalam bidang pendidikan hanya mungkin dicapai jika administrasi pendidikan itu sendiri dikelola secara inovatif. Hal ini sejalan dengan pendapat Sanusi dkk yang menyatakan bahwa Administrasi yang baik mendukung tempat yang sangat menentukan dalam struktur dan artikulasi system pendidikan.²¹⁵ Siapa yang bertanggung jawab mengelola, merencanakan dan melaksanakan administrasi tersebut di suatu madrasah adalah di bawah kendali kepala madrasah.

Dengan diterapkannya supervisi dan pembinaan terhadap guru secara terencana di MTS Al Ittihad Poncokusumo Malang ini, maka dapat membantu guru dan pegawai madrasah yang lain dalam melakukan kegiatan pengajaran secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa guru merupakan faktor yang mempunyai peran yang sangat penting dalam mengantarkan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, guru selalu dihadapkan pada masalah-masalah pendidikan yang amat kompleks, dimana seorang guru dituntut untuk menyelesaikan dengan tepat dalam melaksanakan tugas belajar mengajar.

f. Pembagian tugas dan jabatan secara proporsional dan profesional

Salah satu kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah adalah bisa mempercayai staf pengajar, hal ini penting bagi kepala madrasah.

²¹⁵Iskandar, Ibid. hal. 122

Sebagaimana yang telah di terapkan oleh kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang. Kepercayaan semacam ini sulit ditemui pada pribadi kepala madrasah yang ingin mengarahkan sendiri setiap aspek teknis dari madrasahnyanya. Kepala madrasah semacam itu sangat enggan atau sulit menyerahkan kepercayaan kepada wakil atau staf pengajarnya, maupun komunitas madrasah lainnya.

Akibatnya, kepala madrasah gagal memberi peluang kepada wakil dan staf pengajar untuk mewujudkan bakat-bakat kreatif yang ada pada mereka secara penuh. Untuk menjadi kepala madrasah yang efektif kepala madrasah tidak boleh seperti itu, apalagi untuk lembaga yang sudah besar. Sampai batas tertentu dia harus mempercayai staf pengajarnya. Kepercayaan ini perlu diseimbangkan dengan kesediaan untuk mengganti staf pengajar yang memang tidak bisa dipercaya, jika diperlukan dan memaksa, serta untuk mengambil keputusan – keputusan yang berat lainnya. Tanpa kepercayaan dan sikap saling menghargai antara kepala madrasah dengan staf pengajar atau yang lainnya, maka madrasah yang bersangkutan akan terancam kombinasi kinerja yang buruk dan moral yang rendah. Kondisi ini akan menyebabkan madrasah tetap terjebak pada situasi krisis dan tidak akan mampu mendongkrak hasil belajar siswa.

Selanjutnya kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah yang lainnya adalah kemampuan kepala madrasah untuk mendelegasikan tugas dan wewenang tentang permasalahan yang ada di lembaganya. Dengan demikian bila mana salah satu masalah itu berhasil dipecahkan, staf

pengajar akan memperoleh kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri mereka melakukan segala macam tugas dan pekerjaan serta memecahkan pelbagai persoalan sendiri secara lebih baik.

Meskipun sebenarnya kepala madrasah mampu mengatasi sendiri kesulitan itu dengan lebih cepat, tetap akan lebih baik jika dia menyerahkan kepada wakil atau staf pengajarnya sebagai bahan latihan. Jika memang staf pengajar belum bisa diserahi tugas dan wewenang untuk mengatasi permasalahan yang timbul, barulah dia turun tangan secara langsung. Dengan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada wakil dan staf pengajar untuk mengatasi sendiri kesulitan yang timbul, kepala madrasah dalam waktu yang bersamaan telah mendorong dan memupuk pertumbuhan madrasah.²¹⁶

g. Kepala madrasah dalam membuat kebijakan program kerja lebih mengedepankan aspek musyawarah

Musyawarah, apabila diambil dari kata kerja syawara-yusyawiru, atau syura, yang berasal dari kata syawara-yasyuru, adalah kata-kata yang terdapat dalam Al-Qur'an. Yang pertama merujuk merujuk pada ayat 159 surat Ali Imran, sedangkan istilah syura merujuk kepada Al-Qur'an surat Asy-Syura ayat 38. Adapun ayat-ayat tersebut di atas yaitu :

²¹⁶Sudarmawan Danim. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2009. Hal. 88

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”. (Ali Imran : 159)

Dari kata “wa syawir hum” yang terdapat pada ayat ini mengandung konotasi “saling” atau “berinteraksi”,²¹⁷ antara yang di atas dan yang di bawah. Dari pemahaman tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang baik adalah yang mengakomodir pendapat bawahannya artinya tidak otoriter. Dan inilah yang sudah diterapkan oleh Bapak Imam Yitno Adi selaku kepala MTs Al Ittihad Puncokusumo Malang dalam menjalankan roda kepemimpinan di lembaganya.

Berdasarkan konsep dasar kepemimpinan, ada banyak gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dan, dari sekian gaya, salah satunya yang kita bahas dalam hal ini adalah gaya demokratis seorang pemimpin. Diakui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pada model ini sangat tinggi. Hal ini karena sang pemimpin bukan sebagai ‘orang lain’ bagi para pekerja. Dalam interaksi antar personil, pemimpin

²¹⁷ Raharjo, M. Dawam. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta : Paramadina, 2002) Cet. II, hal 124

dan anak buah berada pada satu kondisi yang saling membutuhkan dan menguntungkan.

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis berciri:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Pimpinan melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
4. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
5. Komunikasi berlangsung timbal balik
6. Pengawasan dilakukan secara wajar
7. Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan
8. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk mengeluarkan pendapat
9. Tugas diberikan bersifat permintaan
10. Pujian dan kritik seimbang
11. Pimpinan mendorong prestasi bawahan
12. Kesetiaan bawahan secara wajar
13. Memperhatikan perasaan bawahan
14. Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai
15. Tanggung jawab dipikul bersama

Kita dapat mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan hasil prestasi kerja yang maksimal. Artinya pimpinan yang demokratis, pada umumnya kinerja pekerja, karyawan meningkat. Pemimpin yang demokratis memberikan kesempatan seluasnya kepada anak buah untuk mengembangkan diri dan kemampuan terkait dengan bidang kerjanya. Peningkatan karier karyawan serta prestasi kerjanya dapat tercapai sebab seorang pimpinan yang demokratis menerapkan beberapa konsep, di antaranya,

a. **Keberhasilan Adalah Tujuan Bersama**

Seorang pemimpin yang demokratis melaksanakan tugas dan kewajibannya berdasarkan satu tujuan untuk semua. Artinya, pemimpin tidak hanya memikirkan kebutuhannya pribadi, melainkan juga bagaimana membuat anak buahnya bahagia. Dalam pola kepemimpinannya, pemimpin yang demokratis memberikan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja anak buahnya karena adanya saling percaya di antara semua pihak yang terlibat dalam pekerjaan. Tidak ada yang merasa lebih penting dari yang lainnya. Semua pihak saling melengkapi dan saling menghormati peran masing-masing. Dengan demikian, maka kinerja menjadi lebih nyaman dan maksimal.

b. **Setiap Orang Mempunyai Kemungkinan Maju**

Seorang pemimpin yang bergaya demokratis memberikan pengaruh kepada anak buahnya, terutama pada kesempatan untuk maju. Dengan pola pikir seperti ini, maka anak buah mempunyai sumber motivasi

terbesar. Bahwa pimpinan yang memberikan kesempatan maju pada anak buahnya, menjadikan anak buah merasa termotivasi untuk maju. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja yang dipancarkan oleh pemimpin demokratis sedemikian rupa sehingga kesempatan maju terbuka luas. Hal ini sangat memungkinkan sebab pemimpin yang demokratis membuka diri untuk kesempatan belajar anak buahnya. Mereka tidak segan memberikan bimbingan kepada anak buahnya hingga kompeten pada bidangnya.

c. Peranan Setiap Orang Adalah Penting

Pemimpin yang demokratis memposisikan setiap orang sebagai sosok yang penting dalam perjalanan kerja organisasi. Mereka selalu melibatkan anak buah dalam kegiatan yang dilakukan di organisasi. Akibatnya, setiap anak buah mempunyai pengalaman yang sama dalam menangani kegiatan dan ini merupakan bentuk pengakuan atas eksistensi setiap orang dalam organisasi. Memang, seharusnya seorang pimpinan memandang anak buah dan seluruh orang yang berada dalam lingkungan kepemimpinannya sebagai sosok yang penting. Jika kondisi tersebut dapat tercipta, maka setiap orang akan merasa 'diorangkan' dalam interaksi personal dan organisasi. Pada akhirnya, mereka bekerja maksimal sehingga hasilnya juga maksimal, yaitu prestasi terbaik.

2. Strategi Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

a. Mengikutkan pelatihan, seminar, workshop secara rutin dan Pendampingan pembuatan perangkat pembelajaran serta melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi

Dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu profesional, maupun mutu layanan, guru harus meningkatkan sikap profesionalnya. Pengembangan profesional ini dapat dilakukan baik selagi dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan). Dalam pendidikan prajabatan, calon guru dididik dalam berbagai pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Sedangkan dalam rangka peningkatan sikap profesional keguruan dalam masa pengabdian sebagai guru, dapat dilakukan dengan cara formal melalui kegiatan mengikuti penataran, lokakarya, seminar dan kegiatan ilmiah lainnya.²¹⁸

Dalam memberdayakan staf / bawahan seorang pemimpin disamping harus berpegang pada etika dan prinsip-prinsip pemberdayaan yang ada, ia juga harus berani berbaur dengan staf/bawahan, mampu menjadi pembimbing dan motivator bagi mereka serta mampu menunjukkan dirinya sebagai sosok yang dapat diteladani akibat pemberdayaan itu sendiri.

²¹⁸Soetjipto, Rafli Kosasi, *Op.cit*, hlm. 54-55.

Dalam hal ini Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang berusaha memotivasi guru dan seluruh karyawan untuk terus meningkatkan sikap profesionalisme keguruan dalam masa pengabdianya sebagai guru (dalam jabatan). Seperti peningkatan dengan cara formal melalui melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi ke strata dua (S2), kegiatan mengikuti penataran, lokakarya, seminar atau kegiatan ilmiah lainnya, ataupun secara informal melalui media massa televisi, radio, koran dan majalah maupun publikasi lainnya. Dan selalu berupaya untuk melakukan pendampingan dalam proses pembuatan perangkat pembelajaran terutama bagi guru yang belum senior.

b. Melakukan supervisi terhadap guru secara kontinu

Konsep supervisi modern dirumuskan oleh Kimball Wiles (1967) sebagai berikut: *“Supervision is assistance in the devolepment of a better teaching learning situation”*. *Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik*. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (goal, material, technique, method, teacher, student, an envirovment). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, Inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada *persahabatan yang*

dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis.

Pengawasan atau supervisi menjadi tugas dan kewajiban bagi kepala madrasah untuk mengawasi jalannya program dan proses manajemen dan administrasi, baik yang berhubungan dengan guru, staf. Pengertian supervisi menurut Usman (2009: 76) ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Supervisi pendidikan meliputi; 1) menilai dan membina guru dan seluruh staf madrasah dalam bidang teknik edukatif dan administratif, 2) usaha mencari, mengembangkan dan mempergunakan berbagai metode belajar mengajar yang lebih baik dan sesuai untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta didik, 3) mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, kepala madrasah, peserta didik dan pegawai madrasah, 4) mengembangkan kerjasama antara kelompok kerja guru, musyawarah guru mata pelajaran, kelompok kerja kepala madrasah dan musyawarah kepala madrasah, dan 5) upaya mempertinggi kualitas guru dan kepala madrasah melalui penataran, orientasi dan *up grading*. Purwanto (2009) mengutip pendapat Burton tentang rumusan supervisi yang baik ada tiga:

1. Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan.

2. Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total; ini berarti bahwa tujuan supervise tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk didalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan ketrampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.
 - a. Fokusnya pada *setting for learning*, bukan pada seseorang atau sekelompok orang. Semua orang, seperti guru-guru, kepala madrasah, dan pegawai madrasah lainnya yang sama-sama bertujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar mengajar yang baik.
 - b. Untuk dapat mengarahkan dan tercapainya tujuan supervisi diperlukan beberapa tehnik supervisi yang dibutuhkan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan.²¹⁹

Bafadhal (2007) mendefinisikan kunjungan kelas adalah tehnik pembinaan guru oleh kepala madrasah, pengawas, dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru.²²⁰

²¹⁹Nglim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung : PT.Remaja Rosdakarya , 2008) hal 167

²²⁰Imron, Ali. 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.

Tujuan kunjungan ini adalah semata-mata untuk menolong guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah mereka didalam kelas, guru-guru dibantu melihat dengan jelas masalah-masalah yang mereka alami. Menganalisisnya secara kritis dan mendorong mereka untuk menemukan alternatif pemecahannya. Kunjungan kelas ini bisa di laksanakan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu dan bisa juga atas dasar undangan dari guru itu sendiri.

Dengan demikian kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang sebagai supervisor dan guru sebagai pengajar dapat menjalankan fungsi dan perannya sesuai tugas masing-masing. Kepala madrasah sebagai pengawas akan dapat memberikan masukan dan pembinaan terhadap masalah-masalah yang ada dalam guru tersebut.

c. Melengkapi sarana dan media pembelajaran

Dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI kepala madrasah MTs Al Ittihad Poncokusumo juga telah berusaha melengkapi sarana pendidikan termasuk di dalamnya perlengkapan media pembelajaran. Perlengkapan madrasah, atau juga sering disebut dengan fasilitas madrasah, dapat di kelompokkan menjadi sarana pendidikan dan prasarana pendidikan. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di madrasah, seperti: ruang, buku, perpustakaan,

labolatorium dan sebagainya. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di madrasah. Dalam pendidikan misalnya lokasi atau tempat, bangunan madrasah, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya.

Sedangkan menurut keputusan menteri P dan K No.079/1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar yaitu:

1. Bangunan dan perabot madrasah
2. Alat pelajaran yang terdiri dari pembukuan dan alat-alat peraga dan labolatorium
3. Media pendidikan yang dapat dikelompokkan menjadi audiovisual yang menggunakan alat penampil dan media yang tidak menggunakan alat penampil.

Fasilitas atau sarana dapat dibedakan menjadi 3 jenis yaitu :

1. Fasilitas fisik, yakni segala sesuatu yang berupa benda atau fisik yang dapat dibedakan, yang mempunyai peranan mempermudah dalam melancarkan suatu usaha. Fasilitas fisik juga disebut fasilitas materiil. Contoh : kendaraan, alat tulis kantor, peralatan komunikasi elektronik, dan lain-lain. Dalam kegiatan pendidikan yang tergolong dalam fasilitas materiil antara lain: perabot ruang kelas, perabot ruang TU, perabot laboratorium, perpustakaan dan ruang praktek.
2. Fasilitas uang, yakni segala sesuatu yang bersifat mempermudah suatu kegiatan sebagai akibat bekerjanya nilai uang.

3. Fasilitas sumber daya manusia Agar tujuan-tujuan manajemen perlengkapan bisa tercapai ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola perlengkapan di madrasah, prinsip-prinsip yang dimaksud adalah :

a. Prinsip Efisiensi

Dengan prinsip efisiensi semua kegiatan pengadaan sarana dan prasarana madrasah dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati, sehingga bisa memperoleh fasilitas yang berkualitas baik dengan harga yang relatif murah. Dengan prinsip efisiensi berarti bahwa pemakaian semua fasilitas madrasah hendaknya dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat mengurangi pemborosan. Maka perlengkapan madrasah hendaknya dilengkapi dengan petunjuk teknis penggunaan dan pemeliharaannya. Petunjuk teknis tersebut di komunikasikan kepada semua personil madrasah yang diperkirakan akan menggunakannya. Selanjutnya, apabila dipandang perlu, dilakukan pembinaan terhadap semua personel.

b. Prinsip administratif

Di Indonesia terdapat sejumlah peraturan perundang-undangan yang berkenaan dengan sarana dan prasarana pendidikan sebagai contoh adalah peraturan tentang inventarisasi dan penghapusan perlengkapan milik negara. Dengan prinsip administratif berarti semua perilaku pengelolaan perlengkapan pendidikan di madrasah itu hendaknya selalu memperhatikan undang-undang, peraturan,

instruksi, dan pedoman yang telah di berlakukan oleh pemerintah. Sebagai upaya penerapannya, setiap penanggung jawab pengelolaan perlengkapan pendidikan hendaknya memahami semua peraturan perundang-undangan tersebut dan menginformasikan kepada semua personel madrasah yang di perkirakan akan berpartisipasi dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan

c. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab

Di Indonesia tidak sedikit adanya kelembagaan pendidikan yang sangat besar dan maju. Oleh karena besar, sarana dan prasarananya sangat banyak sehingga manajemennya melibatkan banyak orang. Bilaman hal itu terjadi maka perlu adanya pengorganisasian kerja pengelolaan perlengkapan pendidikan. Dalam pengorganisasiannya, semua tugas dan tanggung jawab semua orang yang terlibat itu perlu di deskripsikan dengan jelas

d. Prinsip Kekohesifan

Dengan prinsip kekohesifan berarti manajemen perlengkapan pendidikan di madrasah hendaknya terealisasi dalam bentuk proses kerja madrasah yang sangat kompak. Oleh karena itu, walaupun semua orang yang terlibat dalam pengelolaan perlengkapan itu telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-

masing, namun antara satu dengan yang lainnya harus selalu bekerja sama dengan baik.²²¹

Semua prinsip di atas harus dilakukan dengan tidak melupakan prinsip yang paling signifikan yaitu prinsip pencapaian tujuan, karena apapun yang dilakukan jika tidak mengarah pada pencapaian tujuan maka semuanya akan menjadi sia-sia belaka. Pengelolaan prasarana pendidikan, perlu mendapat perhatian, karena secara tidak langsung dapat menunjang jalannya proses belajar mengajar atau pendidikan di madrasah. Sebagai contoh jalan menuju ke madrasah, halaman madrasah, tata tertip madrasah dan sebagainya, kesemuanya itu merupakan salah satu komponen yang tidak kalah pentingnya dengan yang lain.

d. Perbaikan kurikulum di bidang keagamaan dan menjadikan bidang keagamaan sebagai kelas unggulan

Kurikulum adalah suatu program untuk mencapai sejumlah tujuan pendidikan. Tujuan itulah yang dijadikan arah atau acuan segala kegiatan pendidikan yang dijalankan. Berhasil atau tidaknya program pengajaran di madrasah dapat diukur dari seberapa jauh dan seberapa banyak pencapaian tujuannya-tujuan tersebut. Dalam setiap kurikulum madrasah dicantumkan tujuan-tujuan pendidikan nasional yang harus dicapai oleh madrasah yang bersangkutan.²²²

²²¹ Suharsimi Arikunto. *Pengelolaan Kelas dan Siswa Sebuah Pendekatan Evaluatif*. (Jakarta : ajawali Press, Cet II, 1988) hal 122

²²² H.M. Ahmad,dkk. *Pengembangan Kurikulum* .(Bandung: CV.Pustaka Setia, 1998) hal.104

Konsep kurikulum yang berlaku di Indonesia dapat dilihat dari definisi kurikulum yang terdapat dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional 2003 pasal 1 ayat 11, yang berbunyi: “Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar”.²²³

Penting sekali untuk mengetahui yang menjadi dasar dalam pengembangan kurikulum PAI selain itu, dasar ini juga yang melatarbelakangi pentingnya kurikulum PAI tersebut dikembangkan pada dunia pendidikan di Indonesia. Dasar pengembangan kurikulum PAI adalah:

- 1) Agama merupakan hak asasi manusia.
- 2) Dasar Negara kita Pancasila sila Pertama “Ketuhanan yang Maha Esa”
- 3) Undang-undang Dasar 1945 Pasal 29 Ayat 1 dan 2 tentang hak dan kebebasan menjalankan agama.
- 4) Undang -undang RI NO.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal .²²⁴

Tujuan Kurikulum PAI dalam Tujuan pendidikan Islam memiliki perbedaan dengan tujuan pendidikan lain, misalnya tujuan pendidikan menurut paham pragmatisme, yang menitik beratkan pemanfaatan hidup manusia didunia. Yang menjadi standar ukurannya sangat relatif, yang bergantung pada kebudayaan atau peradaban manusia. Arifin dalam

²²³Syaifuddin Sabda, *Model Kurikulum Terpadu IPTEK dan IMTAQ*, PT. Ciputat Press Group, Ciputat, 2006, Hal. 26

²²⁴Hamdan, *Pengembangan dan Pembinaan Kurikulum*(Teori dan Praktek Kurikulum PAI), Banjarmasin, 2009, Hal. 40

bukunya “Pendidikan Islam Dalam Arus Dinamika Masyarakat” menyatakan bahwa rumusan tujuan pendidikan Islam merealisasikan manusia muslim yang beriman, bertakwa, dan berilmu pengetahuan yang mampu mengabdikan dirinya kepada Sang Khaliknya dengan sikap dan kepribadian bulat menyerahkan diri kepada-Nya dalam segala aspek kehidupannya dalam rangka mencari keridhoannya.

Rumusan tujuan pendidikan Islam sangatlah relevan dengan rumusan Tujuan Pendidikan Nasional. Rumusan Tujuan Pendidikan Nasional, ialah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yakni manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri dan memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Dan jika dihubungkan dengan filsafat Islam, maka kurikulumnya tentu mesti menyatu (integral) dengan ajaran Islam itu sendiri. Tujuan yang akan dicapai kurikulum PAI ialah membentuk anak didik menjadi berakhlak mulia, dalam hubungannya dengan hakikat penciptaan manusia. Sehubungan dengan kurikulum pendidikan Islam ini, dalam penafsiran luas, kurikulumnya berisi materi untuk pendidikan seumur hidup (*long life education*),

Tujuan tersebut tetap berorientasi pada tujuan pendidikan Nasional yang terdapat dalam UU RI. No. 20 tahun 2003. selanjutnya tujuan umum PAI diatas dijabarkan pada tujuan masing-masing lembaga pendidikan

sesuai dengan jenjang pendidikan yang ada. Selain itu, Pendidikan Agama Islam sebagai sebuah program pembelajaran yang diarahkan untuk:

- 1) Menjaga akidah dan ketakwaan peserta didik,
- 2) Menjadi landasan untuk lebih rajin mempelajari dan mendalami ilmu-ilmu agama
- 3) Mendorong peserta didik untuk lebih kritis, kreatif, dan inovatif, Menjadi landasan perilaku dalam kehidupan sehari-hari dimasyarakat.

Sejalan dengan itu semua di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang telah melakukan program perbaikan kurikulum secara kontinyu agar kurikulum terutama bidang keagamaan selalu dinamis untuk menjawab tantangan perubahan zaman . Apalagi di MTs Al Ittihad Poncokusumo menjadikan kurikulum bidang keagamaan sebagai program kelas unggulan, hal ini semata-mata demi tercapainya visi dan misi lembaga secara optimal adalah untuk penanaman dan pembentukan karakter peserta didiknya, agar benar-benar dapat dicapai output pendidikan yang cerdas, terampil dan mempunyai karakter atau kepribadian yang unggul. Dengan demikian bukan hanya mengajarkan pengetahuan secara teori semata tetapi juga untuk dipraktekkan atau diamalkan dalam kehidupan sehari-hari (membangun etika sosial).²²⁵

- e. **Selalu memotivasi guru dengan memberikan keteladanan (*uswah hasanah*) serta kedisiplinan**

²²⁵ Hamdan, , Op. Cit., Hal. 40

Sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat di contoh perilaku dan tindakannya. Pemimpin menjadi transter atau intertainmen di dalam pendidikan. Jadi segala sesuatu tindakan dari pemimpin atau kepala madrasah harus dapat di pertanggung jawabkan. Karena, kepala madrasah lah yang menjadi contoh utama di madrasah. Apabila madrasah memiliki manajemen yang bagus, maka apa yang dikatakan kepala madrasah dapat menjadi contoh bagi bawahaan. Pemimpin harus mempunyai dan memiliki berbagai macam syarat yang dapat dikatakann menjadi pemimpin. Jadi yang dimaksud dengan memberi contoh adalah dapat menjadi orang yang terdepan, tauladan dan segala perilakunya yang positif dapat ditiru oleh bawahan serta lingkungan kerja. Dalam hal ini guru, siswa dan staf.

Apa contoh nyata tindakan memberi contoh? Memberi contoh atau melakukan sebelum orang bawahannya melakukan, tidak hanya sekedar berbentuk tulisan namun harus diwujudkan. Jadi sebelum seorang dapat melakukan maka kepala madrasah harus selalu memiliki ide bagus untuk diwujudkan. Seorang pemimpin akan bisa disegani oleh bawahan apabila perilakunya dapat kita tauladani. Hal ini dengan sendirinya bawahan akan segan dan menjadikan kepala madrasah contoh baik untuk ditiru. Meskipun hal ini sulit dan butuh waktu untuk melakukannya, akan tetapi kepala madrasah tetap harus memberi contoh positif untuk ditiru bawahan. Baik dalam prilaku, tutur kata maupun pribadinya. Di dalam madrasah, kepala madrasah ibarat intertainmen atau artisnya. Sehingga

segala yang dilakukan akan menjadi pembicaraan atau dijadikan contoh. Disinilah kepala madrasah harus memiliki sifat-sifat yang layak dijadikan contoh dan tidak sembarangan dalam mengambil keputusan.

Sebagaimana yang dilakukan oleh kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang, beliau selalu berupaya memberi contoh atau teladan yang baik kepada bawahannya dalam bersikap dan bertingkah laku. Hal ini dilakukan agar proses penanaman nilai-nilai atau pembentukan sebuah karakter terutama pada peserta didik bisa tercapai. Karena seorang guru dan murid itu ibarat sebuah tongkat dan bayangannya, jika tongkatnya itu tidak lurus atau bengkok maka bayangannya pun tidak akan lurus, begitu pula sebaliknya. Maka dari itu jika seorang guru punya kompetensi kepribadian yang unggul atau punya integritas yang tinggi, maka kemungkinan dia akan mudah untuk melakukan penanaman nilai kepada peserta didiknya, begitu pula sebaliknya.

Tindakan apa yang dilakukan dalam memberi contoh? Kepala madrasah harus mampu perfeksional atau sempurna dan diharapkan mampu cekatan dalam pengambilan keputusan. Selalu ceria dan profesional akan dijadikan contoh dan membangun kenyamanan madrasah. Kepala madrasah yang ekstrovert adalah kepala madrasah yang sering dijadikan idola dan contoh bagi bawahan, misalnya :

- 1) Dengan datang setiap pagi sebelum siswa atau guru datang, maka apabila ada guru yang terlambat, besoknya akan memperbaiki diri karena segan dengan kepala madrasah.

- 2) Membantu staf kebersihan memungut sampah yang berserakan di madrasah, dari contoh seperti ini maka anggota atau penghuni madrasah perlahan akan mengikuti sikap kepala madrasah tersebut.
- 3) Selalu keliling dari kelas ke kelas dan memastikan proses KBM berjalan lancar, apabila ada kelas kosong kepala madrasah tidak marah, tetapi mengajak siswa masuk kelas dan bercerita banyak hal sambil menunggu guru datang.
- 4) Kepala madrasah tidak membatasi siswa, guru, kepala madrasah untuk saling berkomunikasi sebagai keluarga atau teman, dengan syarat kewibawaan dan sopan satu harus tetap ada.

Dan masih banyak contoh lain yang dapat dilakukan kepala madrasah sebagai contoh bagi bawahan dan penghuni madrasah. Dengan adanya sikap dan contoh seperti itu maka madrasah akan berjalan lebih baik dan rasa kekeluargaan akan tercipta dengan sendirinya. Apabila semua berjalan lancar maka madrasah ini akan menjadi contoh, tidak hanya dalam lingkungan madrasah tersebut tetapi dapat ditiru oleh madrasah lain juga.

Adapun masalah kedisiplinan juga telah diterapkan oleh kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang dalam upaya meningkatkan kompetensi guru PAI kepala MTs Al Ittihad selalu menekankan kepada guru- guru agar selalu disiplin dalam menjalankan tugas sehari-hari terutama di madrasah sebagai tanggung jawab profesinya. Karena sebagai salah satu faktor penunjang keberhasilan proses pendidikan dan pengajaran

adalah jika semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dilakukan dengan disiplin.

Menurut bahasa, disiplin ialah ketaatan kepada peraturan tata tertib atau bidang studi yang menjadi objek, sistem dan metode tertentu.²⁴ Sedang mendisiplinkan ialah berbuat supaya berdisiplin atau mengusahakan supaya menaati (mematuhi) tata tertib. Jadi pengertian disiplin menurut bahasa ini mengacu atau lebih memfokuskan pada penekanan pada tindakan subjek.

Dalam arti luas disiplin mencakup setiap macam pengaruh yang ditujukan untuk membantu peserta didik agar dia dapat memahami dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungannya dan penting juga tentang cara menyelesaikan tuntutan yang mungkin ingin ditujukan peserta didik terhadap lingkungannya.²⁵

Menurut Suharsini Arikunto, bahwa tumbuhnya disiplin bukan merupakan peristiwa mendadak yang terjadi seketika. Kedisiplinan pada diri seseorang tidak dapat tumbuh tanpa adanya intervensi dari pendidik dan itupun dilakukan secara bertahap sedikit demi sedikit. Kebiasaan yang ditanamkan oleh orang tua dan orang dewasa di dalam lingkungan keluarga, akan terbawa oleh anak-anak dan sekaligus akan memberikan warna terhadap perilaku kedisiplinannya kelak.²⁹

Dengan demikian tujuan disiplin yaitu:

²⁴ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Op Cit Hal 208

²⁵ Rohani dan Ahmadi, *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta, Rineka Cipta, Th 1991 Hal 126.

²⁹ Suharsini Arikunto, Op Cit Hal. 119.

1. Membantu anak untuk menjadi matang pribadinya dan mengembangkannya dari sifat ketergantungannya menjadi tidak tergantung atau mandiri. Sehingga ia mampu berdiri sendiri atas tanggung jawab sendiri.
2. Membantu anak untuk mampu mengatasi, mencegah timbulnya problem-problem disiplin, dan berusaha menciptakan suasana yang menyenangkan dalam kegiatan belajar mengajar, dimana mereka mentaati segala peraturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian diharapkan bahwa disiplin merupakan bantuan kepada siswa agar mereka mampu berdiri sendiri.³⁰

f. Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi kemudian memberikan teguran dan peringatan bagi yang melakukan kesalahan

Meminta penghargaan merupakan kekeliruan, namun memberi penghargaan menjadi suatu keharusan. Karena staf pengajar dan staf lainnya sangat menghargai pujian dari sesama rekan maupun dari kepala madrasah mereka, maka kepala madrasah harus mencari cara agar penyampaian pujian secara tulus, jujur, spontan dan beralasan, karena memang ada yang layak untuk dipuji, atau tidak mengada-ngada, menjadi tradisi dalam madrasahnyanya. Salah satu teknik yang dapat digunakan bila mana ada staf pengajar yang memuji prestasi staf pengajar lain adalah

³⁰ Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, Op. cit. Hal. 108

menyuruhnya menyampaikan pujiannya itu secara langsung kepada yang bersangkutan.

Selain mampu menyampaikan pujian secara baik, kepala madrasah juga harus tahu bagaimana caranya menerima pujian secara baik. Metode yang paling populer adalah mengembangkan pujian itu kepada para bawahan. Katakanlah bahwa prestasi yang diraih itu takkan mungkin tercapai tanpa dukungan penuh, gagasan-gagasan, efisiensi, kerja keras, serta kreativitas segenap anggota komunitas. Nyatakanlah itu dengan cara yang sebaik serta sekreatif mungkin.²²⁶

Salah satu unsur atau bagian terpenting dalam memuji dan menghargai seseorang adalah dengan mengetahui namanya. Pada lembaga yang besar, memang hampir mustahil kepala madrasah mengetahui nama-nama seluruh staf pengajarnya. Oleh karena itu seorang staf pengajar akan merasa senang jika kepala madrasah tahu namanya. Usahakanlah pemberian hadiah atau penghargaan dilakukan dalam kesempatan khusus atau peristiwa khusus seperti ulang tahun madrasah yang perayaannya dipublikasikan secara khusus apabila dalam kegiatan sehari-hari tidak bisa dilakukan.

Melalui teknik ini, kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang dapat memperkuat kekompakkan antar staf pengajar dan antara kepala madrasah dengan staf pengajar. Begitu mereka kembali ke unit atau tempat kerjanya, mereka akan bercerita kepada rekan-rekannya bahwa kepala

²²⁶Sidarmawan Danim. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta : PT Rineka Cipta. 2009. Hal. 128

madrasah bisa didekati, mau bersahabat, tahu nama-nama staf pengajar, serta mau memperhatikan gagasan-gagasannya. Pada akhirnya hal itu akan menjurus kepada peningkatan kepercayaan dan loyalitas segenap anggota madrasah. Apabila kepala madrasah tahu aneka harapan dan impian komunitasnya dan jika dia memahami serta bersimpati kepada pelbagai kesulitan dan keluhan yang mereka hadapi.

Di samping itu kepala madrasah harus mampu bersikap tegas kepada para staf pengajar atau bawahan lainnya. Bagi mereka yang menghambatnya, seperti staf pengajar yang pekerjaannya kurang efektif dan tidak menunjukkan perbaikan yang berarti dari waktu ke waktu, jelas merugikan madrasah dan mengurangi waktu, energi dan perhatian kepala madrasah yang sedianya tercurah bagi pelaksanaan misi. Demi kepentingan madrasah, apa boleh buat, jika setelah diberi peringatan, teguran dan lain sebagainya masih tetap saja maka kepala madrasah harus berani memberhentikan atau mengurangi tanggung jawab mereka yang menghalangi atau memperlambat upaya mencapai keberhasilan. Dan ini harus dilakukan sehalus dan sebaik mungkin tanpa perlu mengorbankan atau menghilangkan unsur ketegasannya. Karena tanggung jawab kepala madrasah adalah kepada institusi secara keseluruhan, bukan kepada staf pengajar atau staf lainnya.

Beberapa hal itulah yang telah dilakukan oleh kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang dalam menjalankan tugasnya terutama yang berkaitan dengan masalah strategi peningkatan kompetensi pedagogik guru

PAI sehingga para guru sedikit banyak juga telah mampu menjalankan tugas dan kewajiban profesinya dengan baik, dengan demikian maka kualitas pembelajaranpun akan bisa semakin meningkat.

3. Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang

1. Selalu Membuat Perencanaan Pembelajaran

Salah satu bentuk kompetensi pedagogik yang telah diterapkan oleh guru PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang adalah sebelum mengajar beliau membuat perangkat pembelajaran terlebih dahulu agar proses belajar mengajar di kelas bisa terarah untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan yang dimaksud pembelajaran memiliki hakikat perencanaan atau perancangan (desain) sebagai upaya untuk membelajarkan siswa. Itulah sebabnya dalam belajar, siswa tidak hanya berinteraksi dengan guru sebagai salah satu sumber belajar, tetapi mungkin berinteraksi dengan keseluruhan sumber belajar yang dipakai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan. Oleh karena itu, pembelajaran memusatkan perhatian pada “bagaimana membelajarkan siswa”, dan bukan pada “apa

yang dipelajari siswa”.²²⁷ Adapun perhatian terhadap apa yang dipelajari siswa merupakan bidang kajian dari kurikulum, yakni mengenai apa isi pembelajaran yang harus dipelajari siswa agar dapat tercapainya tujuan. Pembelajaran lebih menekankan pada bagaimana cara agar tercapai tujuan tersebut. Dalam kaitan ini hal-hal yang tidak bisa dilupakan untuk mencapai tujuan adalah bagaimana cara menata interaksi antara sumber-sumber belajar yang ada agar dapat berfungsi secara optimal.

Dalam konteks pengajaran, perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media, pendekatan dan metode pembelajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas, konsep perencanaan pengajaran dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, yaitu:

1. Perencanaan pengajaran sebagai teknologi
2. Perencanaan pengajaran sebagai suatu sistem
3. Perencanaan pengajaran sebagai sebuah
4. Perencanaan pengajaran sebagai sains (science)
5. Perencanaan pengajaran sebagai sebuah proses
6. Perencanaan pengajaran sebagai sebuah realitas

Dengan mengacu kepada berbagai sudut pandang tersebut, maka perencanaan program pengajaran harus sesuai dengan konsep pendidikan

²²⁷ Abdul Mujib. *Perencanaan Pembelajaran*. (Bandung : Pt .Remaja Rosdakarya, 2005) hal. 121

dan pengajaran yang dianut dalam kurikulum. Penyusunan program pengajaran sebagai sebuah proses, disiplin ilmu pengetahuan, realitas, sistem dan teknologi pembelajaran bertujuan agar pelaksanaan pengajaran berjalan dengan efektif dan efisien. Kurikulum khususnya silabus menjadi acuan utama dalam penyusunan perencanaan program pengajaran, namun kondisi madrasah/madrasah dan lingkungan sekitar, kondisi siswa dan guru merupakan hal penting jangan sampai diabaikan.

Adapun perlunya perencanaan pembelajaran sebagaimana disebutkan di atas, dimaksudkan agar dapat dicapai perbaikan pembelajaran. Upaya perbaikan pembelajaran ini dilakukan dengan asumsi berikut:

1. Untuk memperbaiki kualitas pembelajaran perlu diawali dengan perencanaan pembelajaran yang diwujudkan dengan adanya desain pembelajaran
2. Untuk merancang suatu pembelajaran perlu menggunakan pendekatan sistem
3. Perencanaan desain pembelajaran diacukan pada bagaimana seseorang belajar
4. Untuk merencanakan suatu desain pembelajaran diacukan pada siswa secara perseorangan
5. Pembelajaran yang dilakukan akan bermuara pada ketercapaian tujuan pembelajaran, dalam hal ini akan ada tujuan langsung pembelajaran, dan tujuan pengiring dari pembelajaran

6. Sasaran akhir dari perencanaan desain pembelajaran adalah mudahnya siswa untuk belajar
7. Perencanaan pembelajaran harus melibatkan semua variabel pembelajaran
8. Inti dari desain pembelajaran yang dibuat adalah penetapan metode pembelajaran yang optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi dan memperhatikan kondisi peserta didik sebelum menggunakan metode tertentu dalam proses belajar mengajar

Pada dasarnya guru adalah seorang pendidik. Pendidik adalah orang dewasa dengan segala kemampuan yang dimilikinya untuk dapat mengubah psikis dan pola pikir anak didiknya dari tidak tahu menjadi tahu serta mendewasakan anak didiknya. Salah satu hal yang harus dilakukan oleh guru adalah dengan mengajar di kelas. Salah satu yang paling penting adalah performance guru di kelas. Bagaimana seorang guru dapat menguasai keadaan kelas sehingga tercipta suasana belajar yang menyenangkan. Dengan demikian guru harus *menerapkan metode pembelajaran* yang sesuai dengan karakteristik peserta didiknya. Begitupula yang telah diterapkan oleh guru PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang salah satu bentuk kompetensi pedagogik diterapkan dalam penguasaanya untuk menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi hal ini dilakukan agar proses pembelajaran tidak membosankan

apalagi pelajaran Aqidah Akhlaq dan AlQur'an Hadits yang mereka pegang dilakukan pada sinag hari , disaat-saat mereka lelah dan mulai ngantuk. Agar suasana kelas tetap menyenangkan maka variasi metode pembelajaran yang mereka gunakan.

Metode berasal dari bahas Yunani (Greek) yaitu Metha dan Hodos. Metha artinya melalui atau melewati, sedang Hodos artinya jalan atau cara. Jadi metode adalah jalan atau cara yang harus dilalui atau dilewati untuk mencapai tujuan tertentu.²²⁸ Metode mengajar berarti suatu cara yang harus ditempuh atau dilalui untuk mencapai bahan pengajaran agar tercapai tujuan pengajaran. M. Athiyah AL Abrasy mengatakan bahwa metode mengajar adalah jalan yang diikuti untuk memberikan pengertian pada murid-murid tentang segala macam materi dalam berbagai pelajaran.

Jadi, metode mengajar adalah suatu teknik penyampaian bahan pelajaran kepada murid, ia dimaksudkan agar murid dapat menangkap pelajaran dengan mudah, efektif dan dapat dicernakan oleh anak didik dengan baik. Baik dan buruknya suatu metode sangat tergantung pada kemampuan guru untuk mengorganisir, memilih dan menggiatkan seluruh program kegiatan belajar mengajarnya, karena terkadang metode A baik untuk guru ini tapi menjadi jelek untuk guru yang lain.

Adapun beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam memilih metode mengajar antara lain adalah; 1) Tujuan yang hendak dicapai, 2) Peserta didik, 3) Bahan/ materi yang akan diajarkan, 4) Fasilitas (alat

²²⁸Zuhairini dkk. *Metodologi pendidikan Agama Islam*. Ramadhani, 1993. Hal. 66

peraga, ruang, waktu, tempat alat praktikum), 5) Guru, 6) Situasi (keadaan para pelajar , keadaan kelas, guru dll), 7) Partisipasi (menimbulkan semangat siswa untuk berpartisipasi), dan 8) Kebaikan dan kelemahan metode tertentu.²²⁹ Ternyata guru MTs Al Ittihad juga telah menerapkan beberapa faktor tersebut, yakni mereka sebelum menggunakan metode tertentu dalam proses pembelajaran , mereka melihat situasi dan kondisi kelas terlebih dahulu terutama kondisi peserta didiknya, agar proses pembelajaran akan lebih bermakna.

Selanjutnya jenis Metode dan Penggunaannya dalam Pendidikan diantaranya adalah ; 1) Menyampaikan penerangan/ informasi dengan ceramah, 2) Membuka dialog dengan tanya jawab, 3) Mencari solusi dari berbagai masalah dengan diskusi, 4) Meningkatkan keterampilan dengan Drill (latihan siap), 5) Memberikan contoh dengan Demonstrasi/ eksperimen, 6) Menerapkan pengetahuan dengan tugas / simulasi, 7) Memperluas pengalaman dengan karya wisata, 8) Memupuk kerja sama dengan kerja kelompok, 9) Memerankan cara tingkah laku dengan sosiodrama, 10) Memupuk kreatifitas dengan berfikir kritis (metode problem solving).

Disamping itu ada beberapa prinsip-prinsip Metodologis sebagai Landasan Pendidikan Islam yakni; 1) Prinsip memberikan suasana kegembiraan, 2) Prinsip memberikan layanan dan santunan dengan lemah lembut, 3) Prinsip kebermaknaan bagi anak didik, 4) Prinsip prasyarat, 5)

²²⁹ Zuhairini. Ibid. hal 69

Prinsip komunikasi terbuka, 6) Prinsip pemberian pengetahuan yang baru, 7) Prinsip memberikan model perilaku yang baik, dan 8) Prinsip praktek (pengalaman) secara aktif dll.²³⁰

3. Mewujudkan iklim kelas yang kondusif (Pengelolaan kelas yang positif untuk pembelajaran)

Dalam rangka memaksimalkan proses pembelajaran, anak memerlukan lingkungan positif. Untuk menciptakan lingkungan positif diperlukan strategi manajemen kelas, dan strategi positif untuk membuat anak mau bekerja sama. Demikian pula halnya yang telah dilakukan oleh guru PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang ini, mereka selalu berupaya dengan berbagai cara agar kelasnya bisa kondusif salah satu strateginya ditunjukkan dalam kemampuannya untuk mengelola kelas.

Strategi umum manajemen kelas untuk menciptakan lingkungan positif bagi anak mencakup penggunaan gaya otoritatif dan manajemen kelas secara efektif. Gaya manajemen kelas otoritatif berasal dari gaya parenting, di mana guru yang otoritatif akan mempunyai siswa yang cenderung mandiri, tidak cepat puas, mau bekerja sama dengan teman, dan menunjukkan penghargaan diri yang tinggi. Strategi manajemen kelas otoritatif, mendorong siswa untuk menjadi pemikir yang independen dan pelaku yang independen, tetapi strategi ini masih menggunakan sedikit monitoring siswa. Guru otoritatif akan menjelaskan aturan, regulasi dan

²³⁰ Zuhairini dkk. *Metodologi Pendidikan Agama*. Solo :Ramadhani. , 1993 . hal. 67-68

menentukan standar dengan masukan dari siswa. Gaya otoritatif bertentangan dengan gaya otoritarian dan permisif yang tidak efektif.²³¹

Gaya manajemen kelas otoritarian fokus utamanya adalah menjaga ketertiban di kelas, bukan pada pengajaran dan pembelajaran. Guru otoriter sangat mengekang dan mengontrol perilaku siswa, sehingga siswa di kelas cenderung pasif, tidak berinisiatif dalam aktivitas, memiliki keterampilan komunikasi yang buruk. Sedangkan gaya manajemen kelas yang permisif, memberi banyak otonomi pada siswa tapi tidak memberi banyak dukungan untuk pengembangan keahlian pembelajaran atau pengelolaan perilaku. Siswa di kelas permisif, cenderung punya keahlian akademik yang tidak memadai dan control diri yang rendah.

Manajemen kelas secara efektif adalah upaya yang dilakukan guru dalam mengelola aktivitas kelas secara efektif. Guru efektif berbeda dengan guru yang tidak efektif bukan dalam cara merespon perilaku menyimpang siswa, tetapi berbeda dalam cara mereka mengelola aktivitas kelompok secara kompeten. Guru yang berperan sebagai manajer kelas yang efektif senantiasa mengikuti apa yang terjadi, selalu memonitor siswa secara regular, sehingga dapat mendeteksi perilaku yang salah jauh sebelum perilaku itu lepas kendali. Guru yang efektif mampu mengatasi situasi yang *over-lapping* secara efektif, menjaga kelancaran dan

²³¹John W. Santrock .*Child Development*. (Bostom, Massochusetts. Mc. Graw Hill. Companies,Inc) hal. 212

kontinuitas pelajaran, serta melibatkan siswa dalam berbagai aktivitas yang menantang.²³²

Ada dua aspek penting yang perlu dikembangkan oleh seorang guru sehingga mampu menciptakan pembelajaran yang kondusif bagi siswa, yaitu pribadi guru dan suasana pembelajaran. Perpaduan kedua aspek tersebut akan menjadikan dimensi inspiratif semakin menemukan momentum untuk mengkristal dan membangun energi perubahan positif dalam diri siswa. Kepribadian guru sebagai orang dewasa dapat menjadi model sekaligus pengarah dan fasilitator belajar yang tercermin dari suasana atau iklim pembelajaran yang diciptakan di dalam kelas. Kedua aspek ini, pada gilirannya akan mampu mengakumulasi potensi diri para siswa untuk semakin meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya.

Upaya menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif bagi anak, guru harus dapat memberikan kemudahan belajar kepada siswa, menyediakan berbagai sarana dan sumber belajar yang memadai, menyampaikan materi pembelajaran, dan strategi pembelajaran yang memungkinkan siswa belajar. Oleh karena itu, peran guru selayaknya membiasakan pengaturan peran dan tanggung jawab bagi setiap anak terhadap terciptanya lingkungan fisik kelas yang diharapkan dan suasana lingkungan sosial kelas yang menjadikan proses pembelajaran dapat berlangsung secara bermakna. Dengan terciptanya tanggung jawab

²³² Ibid. Sanrock.hal. 215

bersama antara anak dan guru, maka akan tercipta situasi pembelajaran yang kondusif dan bersinergi bagi semua anak.²³³

Dalam manajemen kelas efektif, lingkungan fisik merupakan faktor yang sangat penting. Oleh Karena itu, lingkungan fisik harus dapat didesain secara baik dan lebih dari sekedar penataan barang-barang di kelas. Terdapat empat prinsip yang dapat dipakai dalam menata kelas, yaitu:

- *Kurangi kepadatan di tempat lalu lalang.* Daerah ini antara lain area belajar kelompok, bangku siswa, meja guru, dan lokasi penyimpanan alat tulis, rak buku, computer dan lokasi lainnya. Area-area harus dapat dipisahkan sejauh mungkin dan dipastikan mudah diakses, karena gangguan dapat terjadi pada daerah yang sering dilewati.
- *Pastikan bahwa Guru dapat dengan mudah melihat semua anak.* Sebagai manajer kelas, guru penting untuk memonitor anak secara cermat. Pastikan ada jarak pandang yang jelas dari meja guru, lokasi instruksional, meja anak, dan semua anak.
- *Materi Pengajaran dan Perlengkapan anak harus mudah diakses.* Hal ini akan meminimalkan waktu persiapan dan perapian, serta mengurangi kelambatan dan gangguan aktivitas.
- *Pastikan siswa dapat dengan mudah melihat semua presentasi kelas.* Tentukan di mana anda dan siswa anda akan berada saat presentasi

²³³E. Mulyasa. *Kurikulum Berbasis Kompetensi : KOnsep, Karakteristik dan Implementasi.* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004). hal. 111

kelas diadakan. Pada aktivitas ini, anak tidak boleh memindahkan kursi atau menjulurkan lehernya.²³⁴

Dalam mengorganisasikan ruang fisik kelas, juga sangat ditentukan oleh tipe aktivitas pembelajaran yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh anak. Dalam hal ini, perbedaan level kelas, kecepatan materi antar kelas, aktivitas kelompok dan aktivitas individual harus dapat terakomodasi secara fleksibel dalam penataan lingkungan fisik kelas. Penataan kelas standar dapat dilakukan dalam lima gaya penataan, yaitu auditorium, tatap-muka, off-set, seminar, dan klaster.

1. Gaya auditorium, gaya susunan kelas di mana semua siswa duduk menghadap guru.
2. Gaya tatap muka, gaya susunan kelas di mana siswa saling menghadap.
3. Gaya off-set, gaya susunan kelas di mana sejumlah siswa (biasanya tiga atau empat anak) duduk di bangku, tetapi tidak duduk berhadapan langsung satu sama lain.
4. Gaya seminar, gaya susunan kelas di mana sejumlah besar siswa (sepuluh atau lebih) duduk disusunan berbentuk lingkaran, atau persegi, atau bentuk U.
5. Gaya klaster, gaya susunan kelas di mana sejumlah siswa (biasanya empat sampai delapan anak) bekerja dalam kelompok kecil.

²³⁴ Santrock. Op.Cit hal 221

Penataan susunan meja yang mengelompok dapat mendorong interaksi sosial di antara siswa. Sedangkan susunan meja yang berbentuk lajur akan mengurangi interaksi sosial di antara siswa dan mengarahkan perhatian siswa kepada guru. penataan meja dalam lajur-lajur dapat bermanfaat bagi anak pada saat mengerjakan tugas individu, sedangkan meja yang disusun mengelompok akan membantu proses belajar kooperatif .²³⁵

Kelas juga penting untuk dilakukan personalisasi, meskipun bagi madrasah yang menggunakan sistem *moving class* terdapat beberapa kelas yang belajar dalam satu hari. Personalisasi kelas dapat dilakukan dengan memasang foto siswa, karya siswa, tugas, diagram tanggal lahir siswa (SD), ekspresi siswa yang positif serta media pembelajaran yang berhubungan dengan materi yang sedang dipelajari anak. Personalisasi ini, dapat bermanfaat sebagai inspirasi dan motivasi untuk belajar bagi anak serta dapat menjadi sumber belajar bagi anak. Selain itu, modifikasi pajangan dinding yang *up to date* dapat memberikan kesan dinamisasi lingkungan, anak mendapatkan objek pandang yang senantiasa bermakna bagi proses belajar.

4. Penggunaan media pembelajaran dan Memperhatikan prinsip efisiensi dan kondisi peserta didik dalam memilih media pembelajaran

²³⁵ Santrock. Op.Cit hal. 224

Media berasal dari bahasa latin merupakan bentuk jamak dari “Medium” yang secara harfiah berarti “Perantara” atau “Pengantar” yaitu perantara atau pengantar sumber pesan dengan penerima pesan. Beberapa ahli memberikan definisi tentang media pembelajaran. Media pembelajaran adalah teknologi pembawa pesan yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembelajaran. *Media pembelajaran adalah sarana fisik untuk menyampaikan isi/materi pembelajaran seperti : buku, film, video dan sebagainya.* Sedangkan, menurut pendapat lain mengungkapkan bahwa media pembelajaran adalah sarana komunikasi dalam bentuk cetak maupun pandang-dengar, termasuk teknologi perangkat keras. Dari ketiga pendapat di atas disimpulkan bahwa media pembelajaran adalah segala sesuatu yang dapat menyalurkan pesan, dapat merangsang fikiran, perasaan, dan kemauan peserta didik sehingga dapat mendorong terciptanya proses belajar pada diri peserta didik.

Demikian pula halnya yang telah diterapkan oleh guru PAI di MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam belajar mengajar hal yang terpenting adalah proses, karena proses inilah yang menentukan tujuan belajar akan tercapai atau tidak tercapai. Ketercapaian dalam proses belajar mengajar ditandai dengan adanya perubahan tingkah laku. Perubahan tingkah laku tersebut baik yang menyangkut perubahan bersifat pengetahuan (*kognitif*), keterampilan (*psikomotor*) maupun yang menyangkut nilai dan sikap (*afektif*).

Dalam proses belajar mengajar ada banyak faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan pembelajaran diantaranya pendidik, peserta didik, lingkungan, metode/teknik serta media pembelajaran. Pada kenyataannya, apa yang terjadi dalam pembelajaran seringkali terjadi proses pengajaran berjalan dan berlangsung tidak efektif. Banyak waktu, tenaga dan biaya yang terbuang sia-sia sedangkan tujuan belajar tidak dapat tercapai bahkan terjadi salah paham dalam komunikasi antara pengajar dan pelajar. Hal tersebut diatas masih sering dijumpai pada proses pembelajaran selama ini.

Dengan adanya media pembelajaran maka tradisi lisan dan tulisan dalam proses pembelajaran dapat diperkaya dengan berbagai media pembelajaran. Dengan tersedianya media pembelajaran, guru pendidik dapat menciptakan berbagai situasi kelas, menentukan metode pengajaran yang akan dipakai dalam situasi yang berlainan dan menciptakan iklim yang emosional yang sehat diantara peserta didik. Bahkan alat/media pembelajaran ini selanjutnya dapat membantu guru membawa dunia luar ke dalam kelas. Dengan demikian ide yang abstrak dan asing (*remote*) sifatnya menjadi konkrit dan mudah dimengerti oleh peserta didik. Bila alat/media pembelajaran ini dapat di fungsikan secara tepat dan profesional, maka proses pembelajaran akan dapat berjalan efektif.

Bahwa kriteria pemilihan media harus dikembangkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, kondisi dan keterbatasan yang ada dengan

mengingat kemampuan dan sifat-sifat khasnya (karakteristik) media yang bersangkutan.

Pilihan media seyogyanya tidak terlepas dari konteksnya bahwa media merupakan komponen dari system instruksional secara keseluruhan. Karena itu, meskipun tujuan dan isinya sudah diketahui, faktor-faktor lain seperti karakteristik siswa, strategi belajar mengajar, organisasi kelompok belajar, alokasi waktu dan sumber, serta prosedur penilaiannya juga perlu dipertimbangkan. Sebagai pendekatan praktis, beliau menyarankan untuk mempertimbangkan media apa saja yang ada, berapa harganya, berapa lama diperlukan untuk mendapatkannya, dan format apa yang memenuhi selera pemakai (misalnya siswa dan guru).²³⁶

Disamping kesesuaian dengan tujuan perilaku belajarnya, setidaknya masih ada empat faktor lagi yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan media antara lain yaitu :

- 1) Ketersediaan sumber setempat, artinya apabila media yang bersangkutan tidak terdapat pada sumber-sumber yang ada, harus dibeli atau dibuat sendiri.
- 2) Apakah untuk membeli atau memproduksi sendiri tersebut ada dana, tenaga dan fasilitasnya
- 3) Faktor yang menyangkut keluwesan, kepraktisan dan ketahanan media yang bersangkutan untuk waktu yang lama. Artinya media bisa

²³⁶ Arief Sadiman. *Media Pendidikan Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*. Jakarta : PT. Rakagrafindo Persada, 2011 . hal. 85

digunakan dimanapun dengan peralatan yang ada di sekitarnya dan kapanpun serta mudah dijinjing dan dipindahkan.

- 4) Efektivitas biayanya dalam jangka waktu yang panjang (mungkin lebih baik media yang biaya produksinya mahal tapi penggunaan berulang-ulang dalam waktu lama, dari pada media dengan biaya murah tetapi tiap kali pertemuan harus berganti terus).²³⁷

Pada sisi yang lain pada tingkat yang menyeluruh dan umum pemilihan media dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Hambatan pengembangan dan pembelajaran yang meliputi faktor dana, fasilitas dan peralatan yang telah tersedia, waktu yang tersedia (waktu mengajar dan pengembangan materi dan media), sumber-sumber yang tersedia (manusia dan material)
- 2) Persyaratan isi, tugas, dan jenis pembelajaran. Setiap kategori pembelajaran itu menuntut perilaku yang berbeda-beda, dan dengan demikian akan memerlukan teknik dan media yang berbeda pula.
- 3) Hambatan dari sisi siswa dengan mempertimbangkan kemampuan dan keterampilan awal, seperti membaca, mengetik dan karakteristik lainnya.
- 4) Tingkat kesenangan (lembaga, guru dan pelajar) dan efisiensi biaya
- 5) Media harus beragam
- 6) Pemilihan media harus mempertimbangkan pula :

²³⁷ Sadiman. Ibid. hal 86

- a) Kemampuan mengakomodasikan penyajian stimulus yang tepat (visual dan /atau audio)
- b) Kemampuan mengakomodasikan respons siswa yang tepat (tertulis, audio, dan/ atau kegiatan fisik)
- c) Kemampuan mengakomodasikan umpan balik
- d) Pemilihan media utama dan media skunder untuk penyajian informasi atau stimulus, dan untuk latihan dan tes (sebaiknya latihan dan tes menggunakan media yang sama). Misalnya untuk tujuan belajar yang melibatkan penghafalan .²³⁸

Di samping hal-hal yang telah disebutkan di atas bahwa media memiliki beberapa fungsi, diantaranya :

1. Media pembelajaran dapat mengatasi keterbatasan pengalaman yang dimiliki oleh para peserta didik. Pengalaman tiap peserta didik berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang menentukan kekayaan pengalaman anak, seperti ketersediaan buku, kesempatan melancong, dan sebagainya. Media pembelajaran dapat mengatasi perbedaan tersebut. Jika peserta didik tidak mungkin dibawa ke obyek langsung yang dipelajari, maka obyeknyalah yang dibawa ke peserta didik. Obyek dimaksud bisa dalam bentuk nyata, miniatur, model, maupun bentuk gambar.
2. Media pembelajaran dapat melampaui batasan ruang kelas. Banyak hal yang tidak mungkin dialami secara langsung di dalam kelas oleh

²³⁸ Azhar Arsyad. *Media Pembelajaran*. Jakarta : PT.raja Grafindo Persada. 2011. Hal.70

para peserta didik tentang suatu obyek, yang disebabkan, karena : (a) obyek terlalu besar; (b) obyek terlalu kecil; (c) obyek yang bergerak terlalu lambat; (d) obyek yang bergerak terlalu cepat; (e) obyek yang terlalu kompleks; (f) obyek yang bunyinya terlalu halus; (f) obyek mengandung berbahaya dan resiko tinggi. Melalui penggunaan media yang tepat, maka semua obyek itu dapat disajikan kepada peserta didik.

3. Media pembelajaran memungkinkan adanya interaksi langsung antara peserta didik dengan lingkungannya.
4. Media menghasilkan keseragaman pengamatan
5. Media dapat menanamkan konsep dasar yang benar, konkrit, dan realistis.
6. Media membangkitkan keinginan dan minat baru.
7. Media membangkitkan motivasi dan merangsang anak untuk belajar.
8. Media memberikan pengalaman yang integral/menyeluruh dari yang konkrit sampai dengan abstrak

Adapun beberapa jenis media belajar antara lain :

1. *Media Visual* : grafik, diagram, chart, bagan, poster, kartun, komik
2. *Media Audial* : radio, tape recorder, laboratorium bahasa
3. *Projected still media* : *slide; over head projektor (OHP), in focus* dan sejenisnya
4. *Projected motion media* : film, televisi, video (VCD, DVD, VTR), komputer dan sejenisnya.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data pembahasan dan temuan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI yang diterapkan adalah “model kepemimpinan contingensi atau situasional” dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Dalam mengelola kelas kepala madrasah cenderung menyerahkan sepenuhnya kepada guru, karena guru lebih tahu tentang kondisi dan potensi peserta didiknya di dalam kelas
 - 2) Dalam mengelola sistem pembelajaran cenderung otoriter karena guru diharuskan untuk memenuhi segala persyaratan dalam menunjang proses pembelajaran bisa efektif termasuk salah satunya adalah pembuatan perangkat pembelajaran, guru harus menguasai metode dan menggunakan media.
 - 3) Dalam penataan iklim kelas, terkadang otoriter contoh adanya program keagamaan sebagai program prioritas, selalu membimbing dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, selalu mengadakan evaluasi dan supervisi terhadap guru, tapi juga demokratis contoh pelibatan guru dalam membuat perencanaan program madrasah

termasuk iklim kelas yang kondusif , dan juga selalu mnegutamakan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan

2. Strategi Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI adalah dengan menggunakan strategi "Partisipatif".. Adapun beberapa indikator dari strategi tersebut terlihat dalam beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Kemampuan mengelola kelas, dengan mengikuti workshop, pelatihan.
- 2) Kemampuan dalam pengajaran, adanya controlling secara berkala, evaluasi pembelajaran, pendampingan pembuatan perangkat pembelajaran, penggunaan media , disiplin kerja, pemberian reward bagi yang berprestasi, dan sebagainya.
- 3) Kemampuan dalam penataan iklim kelas; adanya kelas unggulan, serta kondisi kelas yang luks denga tersedianya ac, lcd lantai beralas karpet, tempat dudik individual dengan tanaga pengajar yang professional, adanya pembinaan baca tulis Alqur'an.

3.Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang terlihat sebagaimana beriku ini :

- 1) Kemampuan mengelola kelas cukup bagus karena suasana kelas bisa kondusif
- 2) Kemampuan dalam mengelola pembelajaran ; guru cenderung membuat perencanaan pembelajaran, Menggunakan metode

pembelajaran yang bervariasi dan memperhatikan kondisi peserta didik sebelum menggunakan metode tertentu dalam proses belajar mengajar. Penggunaan media pembelajaran dan Memperhatikan prinsip efisiensi dan kondisi peserta didik dalam memilih media pembelajaran

- 3) Kemampuan dalam penataan iklim kelas; siswa lebih cepat menguasai materi pembelajaran karena di kelas dituntut selalu menggunakan IT, adanya program kelas unggulan, penggunaan strategi pembelajaran yang selalu up to date.

B. Saran - Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat direkomendasikan tentang penelitian Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI, kepada semua pihak yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan pendidikan MTs. Al Ittihad Poncokusumo, antara lain adalah:

1. Diharapkan masyarakat lebih jeli untuk memilih sebuah lembaga bagi pendidikan anaknya, terutama yang menyangkut pendidikan akhlak. MTs. Al Ittihad layak untuk menjadi pilihan, khususnya warga Poncokusumo dapat menjadi partner MTs. Al Ittihad dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan tuntunan masa depan.
2. Diharapkan peran para pengurus atau pengelola madrasah dapat berpartisipasi aktif dalam pengembangan lembaga pendidikan MTs. Al

Ittihad sehingga tingkat kesadaran dan ketertarikan masyarakat terhadap MTs. Al Ittihad semakin tinggi.

3. Diharapkan pada pihak penyelenggara MTs. Al Ittihad atau dewan guru, staf, siswa maupun wali murid untuk selalu membantu upaya inovasi pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah demi kemajuannya dalam pelaksanaan pendidikan di MTs. Al Ittihad sehingga terwujud kerjasama yang baik dalam mencetak dan membentuk anak didik yang sesuai dengan harapan dan tuntutan dimasa yang akan datang.

Dari semua pihak tersebut agar bersama-sama meningkatkan kerjasama yang lebih baik sehingga apa yang menjadi keinginan bersama akan terlaksana untuk mewujudkan sebuah lembaga yang benar-benar berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Imron, dkk. 2003, *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Ali, Imron, . 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Abdul. Mujib. 2005. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung : PT .Remaja Rosdakarya.
- Arief Sadiman. 2011. *Media Pendidikan Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*. Jakarta : PT. Rakagrafindo Persada.
- Azhar Arsyad. 2011. *Media Pembelajaran*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Abu Ahmadi, 1990, *Psikologi Sosial*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Ach Mohyi. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang : UMM, Trioningsih-Ratih Juliati.
- Arifin, Imron, 1998. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Malang: IKIP.
- Dede Rosyada, 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media.
- Dadang Suhardan, 2010. *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Donal Ary, 2002. *An Invitation to Research In Social Education*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Doni Koesoema A. 2007. *Pendidikan Karakter: Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*. Jakarta: Grasindo. Cet. I.
- E. Mulyasa, 2007. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- E. Mulyasa. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi : Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- George R. Terry. 1986. *Asas-Asas Manajemen Terj. Winardi*, Bandung : Alumni.
- Hendyat Soetopo. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hadari Nawawi dan Mimi Martini, 1994. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Hari Wijaya dan Basri, 2006. *Teknik Menulis Skripsi dan Thesis III*, Yogyakarta: Zenith Publisher.
- Hamdan, 2009. *Pengembangan dan Pembinaan Kurikulum*. Teori dan Praktek Kurikulum PAI, Banjarmasin.
- Ibrahim Bafadhal. 2006. *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Ibrahim Bafadhal, 2008, *Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah* Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Bawani, 1987, *Segi-segi Pendidikan Islam*, Surabaya: Al-Ikhlas,
- J. Dubrin, Andrew. 2005. *The Complete Ideal's Guides Leadership*, terj: Tri Wibowo Budi Santoso. Jakarta : Prenada.
- John W. Santrock .*Child Development*., Bostom, Massochusetts. Mc. Graw Hill. Companies, Inc
- John Gage Allee, 1969. *Webster's New Standart Dictionary* .New York: Mc Loughlin Brothers Inc.
- Kartini Kartono, 1983, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin abnormal Itu?*, Jakarta: Rajawali, Cet-1.
- Kartini, Kartono, 1994, *Pemimpin dann Kpemimpinan* ,Jakarta: Raja Graindo Persada
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional : Implementasi Kurikulum Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 1991. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali Press.
- Lexy J. Moleong, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Lickona, Thomas. 1991. *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York, Toronto, London, Sydney, Aucland: Bantam books.
- Mulyono, 2009, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muhammad As-Suaidan. Thoriq. 2005. *Shinaatu Al- Qoid*, Teerj : Najib Junaidi. Surabaya : Pustaka Yasir.
- Moch. Uzer Usman. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

- Mulyasa. 2007. *Standart Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung : PT. Remaja osda Karya.
- Mujia Rahardjo. 2006. *Agama dan Moralitas : Reaktualisasi Pendidikan Agama di masa Transisi (dalam Quo Vadis pendidikan Islam, Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan)*. Malang : UIN Press.
- M. As-Suaidan. Thoriq. 2005 (*Shinaatu Al – Qoid, Terj. Najib Junaidi*) Surabaya: Pustaka Yasir.
- M. Ahmad Rohani. 1991. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendiidkan di Madrasah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Marno dan Triyo Supriyatno, 2008, *Manajemen dan Kepemimpina Pendidikan Islam* Bandung: Rafika Aditama.
- M. Athiyah al-Abrasyi, 1975, *At-Tarbiyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha*, Mesir: Isa al-Babi al-Halabi.
- M. Athiyah al-Abrasyi, 1975. *At-Tarbiyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* ,Mesir: Isa al-Babi al-Halabi.
- Mulyasa. 2007. *Standar KOMPETENSI dan Sertifikasi Guru*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2013. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Bandung: PT .RemajaRosdakarya.
- Made Pidarta, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* ,Jakarta: Rineka Cipta
- Moh. Uzer Usman, 1995, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- M. Uzer Usman, 1990, *Kompetensi Dasar pendidik*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Mukhtar, 2003, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta : Misaka Galiza.
- Muhaimin. 2006, *Reorientasi Pengembangan Guru. Dalam Quo Vadis Pendiidkan Islam Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan (* Malang : UIN –Press.
- Moleong, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Masykuri Bakri, 2011. *Membumikan Nilai karakter Berbasis Pesantren*, Jakarta: Nirmana Media.
- Muhktar, Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* . Jakarta : Gaung Persada Press.
- Moh. Nazir, 2003. *Metode Penelitian* Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Mardalis,1993. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* Jakarta: Bumi Aksara.
- M. Ahmad,dkk.1998. *Pengembangan Kurikulum* . Bandung: CV.Pustaka Setia.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nana Sudjana. 1989. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* . Bandung : Sinar Baru dan Pusat Pengajaran –Pembidangan ilmu Lembaga Penelitian IKIP Bandung.
- Ngalim Purwanto,2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya .
- Piet.A. Sahertian . 2000. *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan(Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rasmianto,2003. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan* (Malang: Jurnal el-Harakah, Wacana Kependidikan, Keagamaan dan Kebudayaan., Fakultas Tarbiyah UIN-Malang Edisi 59
- Raka Joni,1980. *Ilmu pendidikan* , Surabaya : Usaha Nasional.
- Raharjo, M. Dawam. 2002. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta : Paramadina, Cet. II.
- Rohani dan Ahmadi, 1991. *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta,Rineka Cipta.
- Sutan Sati. H. As.1999. *Permata Hadits Mengandung Hadits-hadits pilihan* , Jakarta : Permat.
- Sudarwan Danim. 2007. *Visi Baru Manajemen Madrasah dari Unit Birokrasi ke lembaga Akademik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sudarwan Danim,2002. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- _____.2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kekepalamadrasah* . Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Siswandi. 2003. *Budaya Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia*) . Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Sondang P. Siagian, 1982. *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sunindahia, dan Widiyanti, Nanik. 1993, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syaiful Sagala, 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsini Arikunto, 2006. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiono, 2008. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 1988. *Pengelolaan Kelas dan Siswa Sebuah Pendekatan Evaluatif*. Jakarta : Rajawali Press, Cet II.
- Syaifuddin Sabda, 2006. *Model Kurikulum Terpadu IPTEK dan IMTAQ*, PT. Ciputat Press Group, Ciputat
- Trianto dan Titik Triwulan Tutik. 2007. *Sertifikasi Guru dan Upaya Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi dan Kesejahteraan*. Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher.
- Team Dasar IKIP Jakarta, 1980
- Tim Redaksi Tesauro Bahasa Indonesia. 2008. *Tesauro Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Ujang Sukanda, 2003. *Belajar Aktif dan Terpadu*, Surabaya : Duta Graha Pustaka,
- Vincent Gaspersz, 2003. *Total Quality Management* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahjosumijo. 1999. *Tinjauan Teoritik dan Permasalahan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Walters, I. Donald. 2005. *The Art Leadership*, terj : Kuswanto. Semarang : Dahara Prize.
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Wuraji. 2008. *The Educational Leadership, Kepemimpinann Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.
- Yukl, Gary, 2012. *Leadership In Organization*. New York : Hall International

_____. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke-5, Alih Bahasa, Budi Supriyanto .Jakarta: Indeks.

Zuhairini dkk. 1993. *Metodologi Pendidikan Agama Islam*. Solo :Ramadhani

<http://id.shvoong.com / social- sciences / education / strategi - kepemimpinan - kepala - madrasah/> diakses 15 Agustus 2013.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

*Ning Aisyah, 2014. Model Kepemimpinan Kepala
Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik
Guru PAI*

(Studi Kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo Malang)



LAMPIRAN 1:

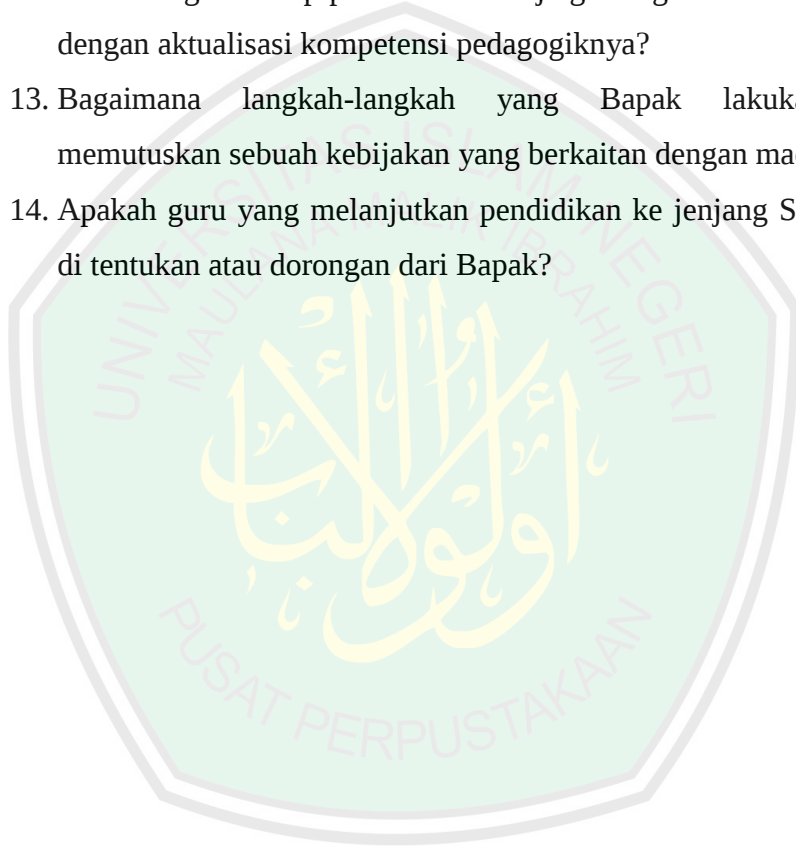
PANDUAN WAWANCARA**BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 23 Oktober 2013
- A.2 Tempat : Di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang
- A.3 Alamat : Jl. Raya Belung no. 01 Poncokusumo Malang
- A.3 Nama peneliti : Ning aisyah

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.1 Informan : Kepala madrasah
Nama : Drs. Imam Yitno Adi
1. Sebagai kepala madrasah, bagaimana cara Bapak dalam memberi petunjuk atau arahan kepada para guru dalam segi pelayanan di madrasah ini?
 2. Bagaimana usaha Bapak dalam membangkitkan semangat kinerja para guru?
 3. Sebagai kepala madrasah, bagaimana Bapak mengontrol atau mengevaluasi terhadap program-program yang sedang dijalankan?
 4. Bagaimana cara Bapak memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru sehingga menimbulkan semangat dan komitmen terhadap tugas masing-masing?
 5. Sebagai kepala madrasah, bagaimana cara Bapak dalam memberi wewenang atau kepercayaan terhadap para guru?
 6. Bagaimana cara Bapak mengembangkan suasana yang Islami di madrasah ini, terutama dalam kaitanya dengan peningkatan kompetensi Pedagogik guru agama?
 7. Dalam segi perencanaan, bagaimana Bapak melakukan hal itu?
 8. Bagaimana Bapak dalam memberikan petunjuk atau informasi masalah tugas-tugas yang harus di emban oleh para guru?

9. Di awal menjabat dan bertugas di madrasah ini, perubahan apa yang Bapak prioritaskan?
10. Bagaimana cara Bapak memberi motivasi terhadap para guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik khususnya guru agama?
11. Bagaimana cara Bapak dalam melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru agama terutama berkaitan dengan aktualisasi kompetensi pedagogiknya?
12. Selaku kepala madrasah, bagaimana Bapak dalam melakukan monitoring terhadap pelaksanaan kerja guru agama terutama berkaitan dengan aktualisasi kompetensi pedagogiknya?
13. Bagaimana langkah-langkah yang Bapak lakukan sebelum memutuskan sebuah kebijakan yang berkaitan dengan madrasah?
14. Apakah guru yang melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 maupun S2 di tentukan atau dorongan dari Bapak?



LAMPIRAN 2:

PANDUAN WAWANCARA**BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 23 Oktober 2013
- A.2 Tempat : Di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang
- A.3 Alamat : Jl. Raya Belung no. 01 Poncokusumo Malang
- A.3 Nama peneliti : Ning aisyah

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.2 Informan : Waka Kurikulum
- Nama : Nunuk Sugiarti S. Sos
1. Selaku guru sekaligus waka kurikulum, sejauhmana Ibu mengetahui tentang kepemimpinan Bapak kepala madrasah ?
 2. Apakah setiap mengangkat guru untuk jabatan tertentu Bapak kepala madrasah berkonsultasi terlebih dahulu?
 3. Menurut Ibu, apakah Bapak kepala madrasah mempunyai target atau perencanaan dalam melaksanakan program-program Madrasah?
 4. Sepengatahuan Ibu, bagaimana cara Bapak kepala Madrasah memberikan beban tugas yang sudah di programkan?
 5. Menurut Ibu, bagaimana kebijakan Bapak kepala madrasah terhadap usaha peningkatan kompetensi para guru agama terutama di bidang kompetensi pedagogik?
 6. Bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam soal pengakuan dan pemberi pujian terhadap guru yang berprestasi?
 7. Bagaimana gambaran Ibu tentang penguasaan kompetensi pedagogik terutama guru agama di sekolah ini baik yang berkaitan dengan kemampuan mengelola kelas maupun berkaitan dengan penguasaan proses pembelajaran (penggunaan metode, alat dan medianya)

LAMPIRAN 3:

PANDUAN WAWANCARA**BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 23 Oktober 2013
- A.2 Tempat : Di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang
- A.3 Alamat : Jl. Raya Belung no. 01 Poncokusumo Malang
- A.3 Nama peneliti : Ning aisyah

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.3 Informan : Waka Kesiswaan
 Nama : A Wafi, S.Pdi.
1. Bagaimana tanggapan Bapak tentang supervisi yang dilakukan oleh Bapak kepala madrasah?
 2. Bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam mengambil kebijakan soal pelanggaran siswa?
 3. Bagaimana menurut Bapak tentang kepemimpinan Bapak kepala madrasah?
 4. Bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam soal pemberian kepercayaan di dalam menangani permasalahan yang timbul?

LAMPIRAN 4:

PANDUAN WAWANCARA**BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 23 Oktober 2013
- A.2 Tempat : Di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang
- A.3 Alamat : Jl. Raya Belung no. 01 Poncokusumo Malang
- A.3 Nama peneliti : Ning aisyah

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.4 Informan : Waka sarpras
Nama : Drs. Shodiqiel hafili
1. Selaku guru sekaligus waka humas, sejauh mana Bapak mengetahui tentang kepemimpinan Bapak kepala madrasah ?
 2. Apa saja strategi Kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik terutama guru PAI?
 3. Apakah sarana dan prasarana pembelajaran yang mendukung proses pembelajaran cukup memadai di madrasah ini?
 4. Apakah guru PAI sebagian besar sudah menggunakan alat atau sarana yang telah disediakan?

LAMPIRAN 5:

PANDUAN WAWANCARA

BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 23 Oktober 2013
- A.2 Tempat : Di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang
- A.3 Alamat : Jl. Raya Belung no. 01 Poncokusumo Malang
- A.3 Nama peneliti : Ning aisyah

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.6 Informan : Guru Pendidikan Agama Islam

Nama : 1. Ummu saadah M. Ag
2. Drs. H. Handoyo

1. Menurut Ibu bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Madrasah dalam segala proses pengambilan kebijakan?
2. Demi keberhasilan tugas beliau, kira-kira pendekatannya cenderung pada pendekatan apa?
3. Menurut Ibu, bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam memberi motivasi sehingga lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam bekerja?
4. Bagaimana Bapak kepala madrasah dalam soal peningkatan kompetensi pedagogik guru khususnya guru PAI?
5. Bagaimana tanggapan Ibu, bahwa Bapak kepala madrasah sebagai mitra kerja di dalam kelompok kerja di antara para guru?
6. Dalam soal pemberian penghargaan terhadap guru yang memiliki prestasi memuaskan, bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam memberikan penghargaan?
7. Bagaimana tanggapan Bapak selaku guru PAI tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan bimbingan dan pembinaan terhadap guru khususnya guru PAI?
8. Bagaimanapelaksanaan proses pembelajaran yang sudah ibu lakukan selama ini terutama berkaitan dengan penggunaan metode pembelajaran yang efektif dan efisien?
9. Apa yang ibu pertimbangkan terlebih dahulu sebelum menggunakan metode pembelajaran yang tepat?
10. Bagaimana cara Ibu mengelola kelas/mewujudkan iklim kelas yang kondusif?
11. Apakah dalam proses pembelajaran dikelas, Ibu selalu menggunakan media pembelajaran?
12. Apa saja media atau alat pembelajaran yang efektif yang sering ibu pakai dalam proses pembelajaran di kelas?
13. Faktor apa saja yang Ibu pertimbangkan dalam memilih media atau alat pembelajaran sehingga proses pembelajaran bisa efektif dan efisien?

LAMPIRAN 6:

PANDUAN WAWANCARA**BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 23 Oktober 2013
- A.2 Tempat : Di MTs Al-Ittihad Belung Poncokusumo Malang
- A.3 Alamat : Jl. Raya Belung no. 01 Poncokusumo Malang
- A.3 Nama peneliti : Ning aisyah

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.7 Informan : Kepala Tata Usaha
Nama : Muridhin
1. Bagaimana Bapak menanggapi kepemimpinan Bapak kepala madrasah dalam usaha peningkatan kualitas dan kompetensi pedagogik khususnya guru PAI?
 2. Bagaimana Bapak menyikapi kepemimpinan beliau tentang kedisiplinan dalam pelaksanaan program yang sudah direncanakan?

LAMPIRAN 7:

HASIL WAWANCARA
Summary Reduksi Data dan Catatan Peneliti

<i>N O</i>	<i>INFORMA N</i>	<i>KODE DATA</i>	Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI	<i>CATATAN PENELITI</i>
1	Drs. Imam Yitno Adi	<i>FP1.KM.</i> 17/07/2013 <i>FP1.KM.</i> 02/08/2013 <i>FP1.KM.</i>	Pertama; untuk membangkitkan semangat kinerja para guru yang jelas untuk semua guru baik guru bidang agama atau umum adalah iming-imingnya, karena bagi guru swasta sertifikasi adalah iming-iming yang jelas, kalau sudah sertifikasi kesejahteraan mereka akan muncul, ini adalah motivasi yang pertama. Yang kedua, otomatis kami sebagai kepala madrasah adalah memberikan pada semua guru baik guru bidang studi umum atau guru agama adalah kesejahteraan agar dia disini dapat mengembangkan pengetahuannya lebih baik, baik kesejahteraan melalui jalur koperasi atau LKM untuk kesejahteraan mereka lebih cepat atau lebih konsen untuk mengajar. Berkaitan dengan memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru di madrasah ini saya selalu memberi pengarahan pada para guru-guru dan karyawan lainnya agar selalu mengedepankan kerjasama dalam setiap aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan madrasah, dalam pengarahan saya selalu mengibaratkan pada mereka begini.. madrasah ini kita ibaratkan sebagai ladang kita yang tentunya yang tentunya harus kita tanami, kita siangi dan kita pupuk dengan sebaik-baiknya, kalau tanaman kita bagus maka hasil yang kita dapatkan juga banyak. Sehingga dari situ guru-guru bukan takut pada saya selaku kepala madrasah akan tetapi takut karena madrasah ini memang milik kita bersama . Kalau sudah merasa ini milik kita bersama maka tugas dan kewajiban mereka nantinya akan dilaksanakan dengan baik tanpa adanya paksaan. Begini bu ya... Untuk bidang studi	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

		17/07/2013	agama, karena disini adalah lembaga pendidikan yang konstitusinya pondok pesantren, jadi untuk pengembangan guru pendidikan agama harus ada kerjasama dengan pondok karena sebagian besar anak didik kami adalah dari pondok, jadi tanda petik bahwa untuk pendidikan agama ini dengan pondok harus sinkron, sehingga guru-guru yang ada disini harus berlatar belakang pondok dalam artian guru bidang studi agama saya sarankan harus pembekalan pendidikan agamanya dalam pondok harus lebih matang, karena pendidikan agama di sekolah harus mengikuti alur pelajaran yang ada di pondok.	
		FP1.KM. 18/08/2013	Dalam usaha mewujudkan suasana Islami di madrasah ini yang jelas saya melibatkan seluruh stek holder yang ada di madrasah ini, diawal menjabat saya mengumpulkan temen-temen guru khususnya guru PAI tentang ide yang akan saya jalankan, mengembangkan dan meneruskan kebijakan kepala madrasah sebelumnya, yaitu tentang pelaksanaan nilai-nilai keagamaan, saya berangan-angan madrasah harus lebih kental keagamaannya dan membudaya. Diantaranya: shalat dhuha (06.40-06.50), istighosah (jum'at: 06.45-07.30), Membaca bersama surat-surat pendek di ruang kelas masing-masing yang di pandu dari kantor dengan rincian: kelas VII (Juz 1-10), kelas VIII (Juz 11-20), kelas IX (21-30) serta shalat dhuhur (11.55-12.30). dan alhamdulillah rencana ini dapat berjalan serta menjadi rutinitas seluruh warga madrasah. Dan yang terpenting lagi saya terus mengingatkan tentang nilai-nilai ini kepada para guru agar menjadi contoh bagi yang lain baik dari segi ucapan dan tindakan. kata beliau: kita menyuruh untuk selalu disiplin, kita harus terlebih dahulu melakukannya sebagai tauladan yang digugu dan ditiru.	
		FP1.KM. 17/07/2013	Kalau berkaitan dengan supervisi terhadap guru agama tentang proses belajar mengajar di dalam kelas ngontrolnya begini.. pertama	

		memang saya selalu keliling kelas melihat-lihat para guru apakah sudah sesuai apa yang telah diprogramkan dengan apa yang telah diajarkan atau yang telah dilaksanakan jadi tidak hanya sekedar di atas kertas tapi juga bagaimana di lapangan serta sedikit banyak mengetahui proses belajar mengajar serta metode yang digunakan, disamping itu kedisiplinannya juga kami lihat, tiap waktu kami senggang kami juga kekelas-kelas melihat-lihat kedisiplinan mereka karena hal itu sebagai bahan evaluasi kami untuk memberikan tugas lagi yang lebih pada mereka . Yang kedua, dari segi administrasi .. tiap ajaran baru untuk RPP, promes itu selalu mengajukan terlebih dahulu kepada kami dan kami lihat sudah sesuai apa belum kalau sudah baru akan kami tandatangani, dan untuk di tengah semester kami juga melihat pada jurnal mengajarnya, dari jurnal itu kelihatan sesuai apatidak materi yang diajarkan dengan yang diprogramkan dan apakah memang telah sesuai tntang tanggal dan harinya yang ada dalam RPP yang telah diprogramkan diawal semester dulu. Kalau berkenaan tentang mengevaluasi program-program yang sudah berjalan, para wakil kepala madrasah maupun guru bidang studi saya kumpulkan di dalam forum rapat 1 bulan sekali untuk membahas apa yang sudah tercapai dan apa yang belum tercapai, sebenarnya saya sudah mempunyai solusi akan tetapi demi hidupnya rapat saya rembukan dengan para wakil maupun guru bidang studi untuk saling memberi masukan demi mencapai kesepakatan bersama. Biasanya mengenai perkembangan siswa selama 1 bulan dari wakil kepala bidang kesiswaan seperti kedisiplinan siswa, aktivitas keagamaan (shalat dhuha, istiqosah, tadarus bersama, dan shalat dhuhur), serta perkembangan siswa di program ulangan harian terstluktur (UHT). Berkenaan tentang perangkat mengajar guru bidang studi seperti program tahunan dan program	
--	--	---	--

		semester, apakah sudah sesuai dengan materi yang diajarkan pada hari dan tanggal itu. Dan bagaimana kesesuaiannya dengan RPP. FP1.KM. 27/08/2013	Mengenai pemberian wewenang/pemberian kepercayaan terhadap para guru, setiap ada moment saya berusaha untuk merolling pada jabatan-jabatan tertentu, tentunya terlebih dahulu saya bermusyawarah dengan para guru tidak serta merta menunjuk untuk menduduki jabatan tertentu. Cuma dalam rentangan tugas itu ada evaluasi sebagai pijakan saya diwaktu mendatang, kalau ternyata guru ini mumpuni maka dia akan saya jadikan kader untuk menerima tugas yang lebih berat lagi. Selain itu juga saya berusaha dalam setiap jabatan/tugas tertentu tidak hanya dijabat oleh guru senior, tatapi saya juga melibatkan yang junior dalam rangka mempersiapkan generasi penerus berikutnya. Contoh; wali kelas, kepanitian ujian sekolah maupun ujian nasional terlebih lagi pada peringatan hari besar Islam serta menjadi membina kegiatan keagamaan (seni baca tulis al-Qur'an dan kitab kuning). Semua ini tidak serta merta saya lepas begitu saja, sambil berjalan saya pantau terus perkembangan di masing-masing tugas tersebut.	
		FP1.KM. 25/08/2013	Sebelum memutuskan sebuah kebijakan, Saya kira disini ada dua kebijakan, ada kebijakan yang perlu dimusyawarahkan juga ada kebijakan yang tidak perlu dimusyawarahkan dengan orang lain tapi menurut kebijakan figur kepala madrasah itu sendiri. Jadi untuk permasalahan tertentu perlu musyawarah dengan wakil-wakil saya tertentu bukan semua guru terutama wakil-wakil saya dan guru-guru tertentu yang mempunyai pemikiran baru dan maju untuk di mintai pertimbangan kebijakan yang akan dijalankan, apakah program ini bisa dijalankan, kalau bisa harus bagaimana? Kalau tidak bisa bagaimana solusinya? Dari hasil berunding ini, saya sosialisasikan kepada seluruh warga madrasah	

			terutama para guru dan karyawan, kalau ada masukan saya tampung dan dibicarakan untuk lebih mensempurnakan program yang akan dijalankan. Adapun permasalahan yang tidak perlu dimusyawahkan yaitu permasalahan yang bersifat ringan misalnya masalah seragam yang harus dipakai dalam satu minggu ini bagaimana. Cuma dalam hal yang menyangkut pengangkatan guru karena lembaga ini adalah milik yayasan maka kami dalam memutuskannya tidak lepas dari pemberian izin yayasan, la ini yang mungkin menjadikan salah satu kesulitan kami sebagai kepala madrasah ketika ada guru tertentu yang tidak atau kurang disiplin dalam tugasnya karena mereka menganggap yang mengangkat mereka sebagai guru adalah pengurus yayasan bukan kepala madrasah.	
		FP2.KM. 26/08/2013	Untuk perencanaan, memang disetiap saya akan melakukan aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan madrasah ini, saya melakukan perencanaan dan selalu berbincang-bincang dengan para guru yang saya pandang berpengalaman. Diawal menjabat saya berkeinginan mengembangkan keagamaan, saya berembuk bagaimana baiknya, kapan dan waktu yang dibutuhkan serta siapa penanggung jawabnya. Mas bisa melihatnya sendiri, setiap kegiatan terjadwal dengan teratur sesuai dengan rencana. Termasuk pembagian jadwal ngimami shalat dhuha, istiqosah, dhuhur dan menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bimbingan pembacaan al-qur'an dan kajian kitab kuning.	
		FP2.KM. 25/08/2013	Karena madrasah ini menurut saya madrasah yang cukup besar melihat dari jumlah siswanya yang lebih dari seribu siswa maka di awal saya menjabat ini saya menginginkan adanya kelas unggulan yang saya prioritaskan di awal ini adalah di kelas satu dulu itulah target utama saya, jadi mulai saat ini kami mempersiapkan terciptanya kelas unggulan ini yaitu mulai ruangan yang fasilitasnya lebih dari kelas lain kemudian guru-gurunya kami pilih	Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

			yang berkemampuan lebih pula serta kurikulumnya juga akan kami bedakan. Dan adanya kelas unggulan ini nantinya di harapkan adanya bibit-bibit siswa berprestasi yang nantinya dapat mengorbitkan nama sekolah ini di tingkat nasional. Tujuan yang kedua adalah untuk mewadahi keinginan banyaknya orang tua siswa yang menyekolahkan putra putrinya disini dengan menginginkan prestasi dan kemampuan mereka lebih tinggi. Sedangkan untuk target kedua adalah jika program ini berhasil dengan baik maka akan kami lanjutkan pada kelas dua dan kelas tiga dengan biaya subsidi silang	
		FP2.KM. 25/08/2013	Disetiap kesempatan maupun rapat saya selalu mengingatkan kepada semua guru dan karyawan, bahwa tugas kita sebagai seorang abdi negara dan masyarakat sangat mulia. Untuk itu harus terus ditingkatkan kinerja dan tugas yang sudah diamanatkan kepada kita. Di samping itu kami upayakan dalam satu tahun paling tidak 1-2 kali kami mengambil tutor dari UIN hususnya untuk guru agama dalam rangka peningkatan kompetensi atau kemampuan mereka tentang model-model pembelajaran yang aktual. Dan untuk guru-guru secara umum untuk penyegaran fikiran mereka yaitu kami ambilkan psikolog dari UM.	
		FP2.KM. 25/08/2013	Mengenai pemberian petunjuk dan informasi tentang tugas sebagai seorang pendidik memang sudah menjadi kewajiban saya sebagai kepala madrasah, apabila ada informasi baru yang sangat urgen terlebih dahulu menginformasikan kepada para waka serta langsung memberitahu kepada seluruh guru. Kalau dalam pemberian petunjuk tugas masing-masing waka biasanya saya kumpulkan dan mensosialisasikan serta saya beri petunjuk tugas-tugas masing-masing yang harus di laksanakan dan setiap satu bulan sekali di evaluasi didalam forum rapat. Dan kalau ada saran atau petunjuk tentang sesuatu yang seharusnya ia lakukan baik tentang	

		FP2.KM. 25/08/2013 FP2.KM. 25/08/2013	proses belajar mengajar atau tentang saran-saran yang lainnya maka dia akan saya panggil secara personalia di tempat-tempat tertentu yang nyantai yang sifatnya tidak resmi sehingga tidak kelihatan oleh guru-guru yang lain sebagai seorang yang mempunyai kesalahan Berkenaan dengan monitoring ini, saya terus memantau dan memeriksa presensi guru dan karyawan serta perkembangan disetiap aktivitas terutama dibagian keagamaan, kedisiplinan dan penampilan guru sehari-hari. dalam rapat saya terus menghimbau dan mengajak semua guru untuk terus meningkatkannya, serta mewanti-wanti agar kita jangan sampai teledor karena kita adalah figur yang digugu dan tiru. Dalam rapat itu juga saya tanyakan tentang perkembangan siswa kepada BP dan wali kelas masing-masing, khususnya anak yang mempunyai permasalahan, baik masalah nilai, kenakalan maupun sering alpha. Disetiap ahir semester kami melihat jurnal mereka, dan disetiap kesempatan atau minimal satu bulan sekali rapat guru, saya memberi motivasi dan mengevaluasi seluruh program, apa yang sudah tercapai dan apa yang belum tercapai? ketidak tercapaiannya ini dibicarakan, kenapa tidak tercapai serta hambatannya apa? Kemudian di cari solusinya, selain itu kadangkala saya juga memberi bimbingan kepada guru di ruangan saya dari hasil pengamatan keseharian guru di dalam maupun diluar kelas, sebaliknya ada sebagian guru terutama guru yunior yang langsung menemui saya untuk minta penjelasan/bimbingan, saya juga sering menanyakan bagaimana perkembangan MGMP nya, serta berusaha mengikuti workshop/pelatihan dari pemerintah (Silabus dan RPP berkarakter) dan di madrasah ini mengadakan pelatihan sendiri minimal 1 tahun 2 kali. Akan tetapi saya juga bertanya kepada siswa tentang guru dan keluhan mereka tentang proses pembelajaran yang dibimbing guru	
--	--	---	---	--

		FP2.KM. 25/08/2013	tersebut lalu kami pantau kembali dari keluhan anak-anak tersebut. Terus terang karena ini menyangkut dengan biaya maka masalah bagi guru-guru yang ingin melanjutkan kejenjang lebih tinggi adalah mereka menentukan sendiri, baru kalau sudah ada kemauan dari pribadinya untuk melanjutkan maka akan kami dorong dengan memberikan kelonggaran dan kemudahan pada guru tersebut. namun saya terus mendukung dan mendorong bagi guru-guru yang belum S1, karena ini merupakan standarisasi pemerintah seorang pendidik minimal harus S1, begitu juga yang sudah S1 supaya jangan puas hanya disitu dan alhamdulillah 2 tenaga pendidik kami dapat melanjutkan ke jenjang strata dua (S2),. Saya akan terus memotivasi para guru untuk terus meningkatkan karirnya dan ini nantinya juga akan berdampak positif bagi madrasah ini.	
2	Nunuk Sugiarti, S.Sos	FP1.WK.Kr. 20/07/2013 FP1.WK.Kr. 20/07/2013	Bapak Kepala madrasah Bapak Imam Yitno Adi ini orangnya termasuk low profil, bijaksana, trus ya.. intinya baiklah orangnya, dan yang jelas lebih bagus daripada kepala madrasah periode sebelumnya, baik dari segi sosialnya, menejemennya, keorganisasiannya. Sebagai pemimpin beliau juga bisa menjadi teman, sahabat yang tidak terkesan menyuruh-nyuruh. Hal ini dapat dibuktikan dengan perencanaan yang sudah lumayan tertata rapi, pelaksanaan mengacu pada rencana dan evaluasi tertata dengan baik contohnya: pembagian tugas guru sesuai dengan bidang masing-masing, pengadaan buku cukup memadai, pengadaan website madrasah yang sangat membantu para guru dalam pekerjaannya masing-masing. Ya ada, setiap kegiatan apapun bentuknya pastilah memerlukan perencanaan dan target-target tertentu yang ingin dicapai. Kepala madrasah sekarang mempunyai target yang telah tersusun dalam RKM (Rencana Kerja Madrasah),	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

		target khusus tahun ini adalah diadakannya kelas unggulan yang juga telah di florkan dalam rapat dewan guru khususnya untuk tahun ini kelas unggulan pada kelas VII dan kelas VIII- IX untuk tahun depan. Dalam mengangkat guru karena disini adalah lembaga yang besar dibawah naungan yayasan maka untuk menduduki jabata tertentu beliau tidak serta merta langsung menunjuk orang tertentu akan tetapi beliau selalu memusyawarahkan dengan guru senior yang di anggap berpengalaman untuk minta saran dan masukan serta pertimbangan yang akan beliau calonkan untuk menduduki jabatan tertentu lalu yang terahir adalah dikonsultasikan dengan pihak yayasan. pertama-tama dilihat kebutuhannya, kebutuhan guru jumlahnya berapa, trus guru bidang studi apa saja lalu diumumkan pada seluruh guru dan stekholder yang ada apa ada orang-orang terdekat yang membidangi di tempat yang dibutuhkan tersebut, kalau ada silahkan untuk membuat surat lamaran yang nantinya akan diseleksi sesuai prosedur yang ada. Adapun urut-urutannya begini : dari kebutuhan terhadap tenaga pendidik lalu saya laporkan pada kepala madrasah- kemudian membuat pengumuman- selanjutnya menyeleksi surat lamaran yang masuk- dan yang terahir mengkonsultasikan ke yayasan. Cara Bapak Kepala madrasah dalam memberikan beban tugas kepada kami pertama adalah menggali informasi dulu, terus memilih orang yang tepat sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan serta tentunya kesempatan yang dimiliki masing-masing kemudian ditempatkan di bagian apa, sebagai apa,lalu di SK. dan kami tinggal menjalankannya sesuai dengan juknis. Akan tetapi Bapak kamad mendampingi dan terus memantau pekerjaan yang sedang di kerjakan serta memberikan masukan apabila pekerjaan yang di lakukan tidak sesuai dengan juknis.	
--	--	--	--

FP1.WK.Kr.
20/07/2013

		FP2.WK.Kr.20/72013 FP2.WK.Kr.20/7/2013	Dalam kepemimpinan beliau, beliau berupaya menyesuaikan guru bidang studi sesuai dengan vaknya masing-masing kecuali terpaksa disesuaikan dengan rumpun (bidang agama) kalau umum sudah sesuai dengan bidangnya masing-masing bahkan beliau selalu ingin meningkatkan kompetensi para guru dengan mengikuti diklat diluar baik agama/umum yang nantinya sosialisasikan hasil pelatihan kepada guru-guru yang lain. Disamping itu beliau memprogramkan disetiap awal tahun bersama-sama menyusun program pembelajaran, serta menyediakan buku-buku penunjang, juga mengadakan pelatihan dengan mengambil tutor dari luar. Cara Bapak dalam hal pengakuan dan pemberian pujian terhadap guru yang berprestasi, dengan memberikan reward kepada guru yang bersangkutan, terkadang pada saat rapat guru Bapak menyebut nama guru tersebut dengan ucapan terima kasih, dan juga biasanya Bapak memberi sertifikat pada acara pelepasan siswa-siswi kelas sembilan. Dan bahkan karena mungkin Bapak memahami disini kebanyakan guru swasta, maka reward yang sering diberikan adalah uang yang kami tidak menduganya. Ya walaupun barang itu tidak seberapa, namun cukup memotivasi kami untuk lebih giat lagi dalam menjalankan tugas.	Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI
3	A. wafi	FP1.WK.Ks.20/7/2013	Dalam soal pelanggaran siswa, selama ini tentang pelanggaran siswa ada dua kategori, yang pertama adalah kategori yang berhubungan dengan pelanggaran ahlaq yang sifatnya tidak berlebihan maka kita tidak melibatkan kepala madrasah akan tetapi sudah ada rambu-rambu dari kepala madrasah untuk tidak menghukum siswa secara fisik, yang ke dua adalah kategori yang sifatnya agak berat yang berhubungan dengan pemanggilan orang tua siswa maka kami meminta izin dahulu kepada	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

			kepala madrasah dengan cara surat yang akan kami keluarkan terlebih dahulu ditanda tangani oleh kepala madrasah. Dan apabila hasil pemanggilan ternyata tidak ada reaksi dari desa maka keputusan kami berikan kepada kepala madrasah bahwa siswa tersebut masih diterima di madrasah ini atau tidak, yang tentunya kepala madrasah bermusyawarah dengan waka kesiswaan dan guru BP, karena tolak ukurnya adalah dari kesiswaan dan guru BP, bila kami berdua sudah tidak bisa menerima siswa tersebut maka kepala madrasah berlapang untuk tidak menerimanya pula.	
		FP1.WK.Ks.20/7/2013	Tentang kepemimpinan bapak Kepala Madrasah yang sekarang, menurut saya intinya baik, beliau dapat merespon semua stekholder yang ada baik pada waka-waka yang ada maupun pada para guru, beliau juga dapat sifatnya melayani bawahannya. Beliau juga disiplin, inginnya selalu tertib dan langsung menegur kalau ada kelas yang kurang kondusif, selain itu beliau juga tegas terhadap penyelewengan tata tertib sekolah.	
		FP1.WK.Ks.20/7/2013	Bapak Kepala madrasah sangat memberikan kepercayaan kepada para bawahannya, satu contoh untuk kegiatan siswa pondok romadhon misalnya, ini tentunya adalah tanggung jawab kesiswaan, jadi saya diberi kebebasan untuk membentuk panitia sendiri dan membuat model kegiatan ini seperti apa, akan tetapi beliau tetap mengontrol dan mengawasinya. Contoh lagi di kegiatan MOS kemaren yang dilaksanakan bulan romadhon.	
		FP1.WK.Ks.20/7/2013	Beliau dalam melakukan kegiatan supervisi tidak ada jadwal kunjungan kelas, tetapi beliau sering keliling kelas untuk melihat dan mengamati keadaan proses belajar mengajar dari luar. Apakah dalam keadaan tenang atau sebaliknya, guru aktif atau cuma duduk diam melihat siswa ramai dan biasanya beliau memanggil kami para guru untuk di beri masukan apabila dalam proses belajar mengajar kurang sesuai dengan yang	

			diharapkan serta tetap memberikan bimbingan, satu contoh: tadi saya membawa lampiran peraturan-peraturan yang menyangkut pelanggaran siswa yang telah saya buat dan saya sharingkan ke waka-waka lain, setelah saya maturkan ke beliau, beliau tidak langsung menandatangani akan tetapi di cek terlebih dahulu kemudian di salah satu poin itu ada yang disuruh meniadakan yaitu tentang hukuman pada anak secara fisik.	
4	Shodiqiel hafili	FP1.WK.Sr.28/7/2013 FP1.WK.Sr.28/7/2013 FP2.WK.Sr.28/7/2013	Sepengetahuan saya Bapak kepala Madrasah secara umum bagus, beliau bisa disepuhkan apalagi ditunjang pengalamannya memimpin MTs Al-rahmah selama 15 tahun walaupun dari segi kuantitas dan lain-lainnya lebih besar di sini. Beliau juga diterima banyak teman karena bisa bergaul dengan baik serta tidak pernah melakukan hal-hal yang membuat resistensi kapasitas beliau sebagai pemimpin. Untuk sarana dan prasarana, di lingkungan wilayah Malang Timur, ukuran jenjang MTs, MTs Al-Ittihad ini termasuk paling memadai misalnya dalam hal buku-buku yang ada dan tersedia, perpustakaan, internet, lab komputer, lab bahasa, lab ipa, lapangan olahraga serta fasilitas-fasilitas lainnya. Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik terutama guru PAI adalah dengan tetap memberlakukan strategi yang sudah jalan dan yang sudah mapan sebelumnya yaitu dengan meningkatkan kegiatan pelatihan-pelatihan tentang pematangan-pematangan baik tentang perangkat pembelajaran ataupun tentang metode-metode pembelajaran yang efektif dan terkini. Di samping itu	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

		FP2.WK.Sr.28/7/2013	bapak Kepala Madrasah juga berencana memperbaiki kurikulum di bidang kurikulum keagamaan. Untuk di sini alhamdulillah kebetulan teman-teman sudah menggunakan peralatan atau sarana yang telah ada misalnya memakai perpustakaan, lalu buku-buku yang ada di perpustakaan juga sudah di sediakan, lalu buku BKU di kelas yang digunakan untuk acuan mengukur kemampuan siswa dalam hal lancar membaca Al-Qur'an. Kemudian juga ada alat penyajian multimedia pembelajaran hanya saja belum ada di setiap kelas secara permanen akan tetapi harus membawa dan mencari monitor sehingga karena ruwet maka guru-guru menjadi enggan menggunakan. Jadi banyak hal yang ingin kami programkan ke depan dalam rangka mengejar ketinggalan-ketinggalan ini semoga terealisasi semuanya nanti.	
5	Ummu Sa'adah	FP1.G. 02/08/2013 FP1.G. 02/08/2013	Selama ini yang saya nilai Bapak kepala madrasah sangat tegas, akan tetapi dibalik ketegasannya itu juga didukung dengan semangat kekeluargaan yang tinggi. Beliau sering kali di waktu rapat atau di forum non formal beliau mengatakan bahwa "saya adalah begronnya bukan agama artinya saya 1+1 =2 ya" selalu begitulah ketegasan itu diterapkan akan tetapi tanpa meninggalkan sisi kekeluargaan, sebab MTs ini adalah satu sekolah yang besar yang membutuhkan semangat yang tinggi untuk bersama-sama maju dalam mengatasi persoalan yang ada, sehingga kerjasama itu sangat dibutuhkan dan itu dipahami betul oleh Bapak kepala madrasah. Begini, Bapak kepala madrasah sekalipun latar belakangnya bukan pendidikan agama akan tetapi selalu memotivasi guru agama untuk selalu meningkatkan terutama pendidikan ahlak pada anak didik, sering beliau menanyakan bagaimana anak-anak, serta mengatakan "ayo kita benahi	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

			bersama-sama ahlaq anak-anak sehingga tidak terpengaruh begitu saja dengan kemajuan jaman mulai penggunaan HP dan alat-alat teknologi yang lain”, dari sini mengartikan bahwa beliau sangat menekankan peningkatan ahlaq pada siswa siswi, dan kesan yang saya tangkap adalah tidak menggurui tapi dengan nada “ayo kita bersama-sama” yang selalu menganggap kita partner kerja beliau. Saya rasa ini dari figur bapak kepala madrasah sendiri, karena di situ beliau juga supel di samping itu semangat kekeluargaan itu yang diutamakan beliau, dan itu didukung dengan pengalaman, artinya pengalaman beliau peroleh selama di MTs ini sebelum menjadi kepala madrasah selama 15 tahun sehingga kebijakan itu sudah dilihat, kalau dulu begini akibatnya begitu, dulu begitu akibatnya begini, itu beliau ceritakan sehingga kami bisa menilai bahwa kekeluargaan itu beliau wujudkan dengan bermusyawarah, ketika musyawarah itu tidak menyelesaikan masalah maka bapak kepala madrasah sangat konsekwen dengan keputusannya. Untuk mengembangkan Al-ittihad, saya melihatnya kepala madrasah tidak menampakkan bahwa dirinya seorang kepala madrasah yang harus dipatuhi tapi beliau sering mengatakan bahwa saya juga seorang guru yang juga mengajar serta punya kewajiban yang sama, dan kalau melihat kebijakan yang beliau keluarkan itu melalui proses panjang artinya hal itu sudah dimusyawarahkan bersama dan tidak berdasarkan otoritas beliau. Yang saya ketahui Bapak kepala madrasah ini sangat responsif dalam peningkatan kompetensi guru, walaupun beliau dibilang agak baru akan tetapi sudah tedengar keinginan-keinginan beliau misalnya Pelatihan-pelatihan yang ada, trus program beliau juga menyambung dari kepala madrasah yang dulu, jadi dalam satu semester harus ada pelatihan husus untuk guru-guru di	
		FP1.G. 02/08/2013		
		FP1.G. 02/08/2013		

			lembaga kemudian juga menyemangatnya dengan pendekatan individu dengan obrolan-obrolan yang sifatnya santai tapi mengarahkan pada keinginan untuk tidak puas sampai di sini saja serta mengikuti informasi-informasi agar tidak ketinggalan jaman juga senantiasa mengikuti kecenderungan pemikiran anak-anak. Di saat santai pada jam-jam istirahat beliau seringnya bersama-sama kami adac saja hal-hal yang dibicarakan jadi tidak hanya duduk manis di ruangnya saja sehingga seperti sama sebelum menjadi kepala madrasah.	Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI
		FP2.G. 02/08/2013	Saya rasa beliau memberi motivasi ini melalui keteladanan beliau, misalnya untuk berangkat pagi beliau memberi contoh pagi-pagi sekali sudah berada di gerbang sekolah padahal itu guru-guru masih santai belum ada yang hadir, dan beliau pun tidak menegur kami yang datang belakangan akan tetapi beliau Cuma memberi senyuman saja, sehingga dari situ kami sudah malu betul jika waktu mendatang tidak berangkat lebih pagi lagi. Jadi itu motifasi beliau untuk memberi kesan semangat pada para guru-guru.	
		FP2.G. 02/08/2013	Saya kira Bapak kepala madrasah sekarang sama seperti yang sudah-sudah yaitu memberikan beban yang berat dan kepercayaanlah yang ahirnya tentunya ada reward ucapan terimakasih yng di ucapkan dalam rapat guru atau uang tambahan, saya kurang tahu tapi saya yakin beliau sudah bermusyawarah dan berbicara matang-matang dengan bagian keuangan, sehingga ketika menangani sebuah kegiatan begitu secara otomatis tak terduga ada reward tersendiri, beliau memberi reward barang atau uang ini mungkin beliau melihat kami di lembaga swasta. Kalau penghargaan itu biasanya bila guru-guru mendapat prestasi husus mengenai pendidikan misalnya mendampingi siswa siswi untuk mendapat prestasi dalam bidang studi sains tingkat Propinsi atau Nasional.	

		FP2.G. 02/08/2013	Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas, kemudian semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasai ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kkmnya.	
		FP3.G. 18/07/2013	Kalau kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran dari kontroling yang dilakukan kepala madrasah tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi. Selanjutnya Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar.	Dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI di MTs Al-Ittihad Puncokusumo Malang
		FP3.G. 18/07/2013	Kemudian beliau juga menambahkan : Dari pemberian reward yang dilakukan kepala madrasah ternyata guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya, kemudian yang tidak kalah pentingnya juga adalah dari adanya sangsi moral ternyata guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya.	
		FP3.G. 18/07/2013	Mengenai dampak dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh beliau di madrasah ini yang terutama berkaitan dengan sistem penataan iklim kelas, ternyata siswa Mts Al-ittihad mendapat ranking ke-2 nilai UNAS sekabupaten Malang, salah satu sebabnya adalah penggunaan tehnologi berbasis IT telah diprogramkan sehingga guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang	

			menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT, dengan demikian iklim dikelas semakin kondusif dan menyenangkan, sehingga anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran . Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas diwilayah kota untuk masuk kelembaga ini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan	
6	H. Handoyo	FP1.G. 07/09/2013 FP1.G. 07/09/2013	Yang jelas begini bu jadi beliau udah menjadi kepala madrasah tentunya sudah memenuhi kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh yayasan yang harus dipenuhi. Tapi menurut saya beliau mampu untuk memimpin madrasah ini, dan dalam hal kebijakan-kebijakannya insyaallah saya kira banyak yang mengena baik mengenai pelaksanaan-pelaksanaan yang ada di sekolah ataupun jalannya pendidikan yang berkaitan dengan guru-guru ya itu tadi insyaallah banyak yang mengena. Yang jelas hubungan bapak kepala madsepengetahuan saya Bapak Kepala Madrasah dengan semua dewan guru serta karyawan sangat harmonis dan sebagai mitra kerja selama ini saya rasa sangat baik, tidak hanya duduk di ruangnya saja tetapi beliau selalu ke ruangan kami duduk-duduk sambil bercanda dan Bapak membantu dalam memberi solusi kepada kami kalau ada persoalan yang tidak terpecahkan, setidaknya Bapak merespon dan memecahkan bersama dengan guru-guru yang lain. Selain itu beliau selalu terdepan dalam memberi contoh-contoh nyata dalam keseharian di madrasah ini. dalam hal pa saja pak? (peneliti), mas sendiri kan sudah tahu kedisiplinan beliau, keaktifan beliau dalam kegiatan keagamaan dan terkadang dalam kegiatan kerja bakti Bapak tidak segan-segan ikut membantu, sehingga kami para guru terutama siswa merasa gimana gitu, sehingga semua juga ikut bersama-sama dalam bekerja.	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

		FP2.G. 07/09/2013	Yang jelas sering adanya pelatihan-pelatihan, kemudian tugas perangkat pembelajaran para guru mesti dilihat sesuai tidaknya dengan kenyataan mengajar di kelas, kalau saya lihatengok- memang bapak kepala sekolah melihat-lihat atau berjalan-jalan melihat bagaimana para guru itu di kelas dengan tidak menampakkan kalau itu memang melihat mereka.	Strategi Kepala MTs Al Ittihad Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI
		FP2.G. 07/09/2013	Dalam melakukan bimbingan dan pembinaan terhadap para guru secara umum yaitu tadi diantaranya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan serta melengkapi kebutuhan para guru termasuk sarana misalnya menyediakan yang cukup buku-buku pegangan yang relevan serta biasanya disetiap rapat disampaikan tentang tugas dan kewajiban kita sebagai seorang guru, selain itu ada agenda workshop yang sangat bermanfaat buat kami para guru, bahkan mengirim kami keluar untuk mengikuti pelatihan baik berkaitan dengan agama atau umum. Dalam hal memotivasi kami para guru sangat tepat sekali, selalu memberi arahan/bimbingan dalam melakukan setiap aktivitas dan beliau terdepan dalam melakukan aktivitas terutama hal kedisiplinan serta beliau selalu mengingatkan di setiap rapat untuk selalu ditingkatkan kualitas proses belajar mengajar. Kata beliau baik buruknya proses pembelajaran di tangan kita dalam memanaj situasi dan kondisi pembelajaran	
		FP2.G. 07/09/2013	Dalam soal pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi dan disiplin, yang saya ketahui, secara umum tiap guru itu berbeda-beda dan biasanya karena di sini suwasta Bapak kepala Madrasah mengutamakan penghargaan itu lebih dirupakan uang atau barang yang dilihat dari keberhasilan para guru dalam menangani satu kegiatan serta juga melihat dari masa kerjanya. Dan diwaktu rapat beliau juga menyebut nama dan mengucapkan terima kasih atas kinerjanya. Selain di akhir	

		FP2.G. 07/09/2013 FP3.G. 17/07/2013	semester atau pelepasan siswa-siswi kelas sembilan Bapak mengumumkan serta memanggil guru yang berprestasi untuk maju kedepan kemudian mengucapkan terima kasih dan pemberian tanda simbolik (sertifikat). Mengenai dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran diantaranya adalah setelah guru diharuskan mempunyai laptop sendiri-sendiri, ternyata guru-guru lebih efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran , penggunaan media, serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan. Kemudian adanya pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi, dan yang terakhir adalah adanya program tahfidz Al-Qur'an ternyata sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.	Dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI di MTs Al-Ittihad Poncokusumo Malang
7	Muridhin	FP1.K.TU. 8-9-2013 FP1.K.TU. 8-9-2013	Yang jelas beliau sudah merancang beberapa program ke depan di antaranya yang diutamakan saat ini adalah pengelompokan kelas istilahnya membuat kelas unggulan. Disamping itu kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini, saya akui walaupun begronnya bukan pendidikan agama akan tetapi di aspek keagamaan lebih beliau perhatikan, beliau memprogram kegiatan di madrasah ini serta mengharuskan seluruh warga Sekolah untuk menjalankannya, seperti shalat dhuha, istiqosah, shalat dhuhur dan membaca Al-Qur'an (Tadarus Bersama) yang semua sudah dijadwal dengan sedemikian rupa. Terkadang beliau keliling kantor dan kelas untuk mengajak kami menjalankannya. Begini bu, kalau dari segi kedisiplinan saya salut dengan kepala madrasah sekarang ini, kepala madrasah walaupun orangnya luwes akan tetapi keprofesionalan dan kedisiplinan dalam segala hal selalu	Model Kepemimpinan Kepala MTs Al Ittihad Poncokusumo Malang Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

			diutamakan. Salah satunya beliau datang lebih awal menyambut kami seluruh warga sekolah dengan senyuman, mengontrol jadwal kegiatan seperti shalat dhuha, tadarus bersama, dan shalat dhuhur selanjutnya beliau turut serta dalam aktivitas tersebut. Keliling kelas, apakah sudah rapi atau belum. Kalau ada kelas gaduh Bapak langsung menegur. Kadangkala Bapak menanyakan aktivitas di masing-masing bidang, apakah pekerjaan itu sudah selesai atau belum, Jika belum selesai dimana letak kesulitannya dan beliau juga memberi solusi bahkan ikut membantu dalam menyelesaikannya.	
--	--	--	---	--

Keterangan Kode Data:

FP1 : Menunjukkan Fokus Penelitian 1 (Pertama)

FP2 : Menunjukkan Fokus Penelitian 2 (Dua)

FP3 : Menunjukkan Fokus Penelitian 3 (Tiga)

KM : Kepala Madrasah

WK.Kr : Wakil Kepala bidang Kurikulum

WK.Ks : Wakil Kepala bidang Kesiswaan

WK.Sr : Wakil Kepala bidang Sarana Prasarana

G : Guru

K.TU : Kepala Tata Usaha

LAMPIRAN 8:

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 1

Pengamatan tanggal, 17 Juli 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 14.00 WIB

KONDISI SARANA FISIK MADRASAH

Secara garis besar kondisi sarana fisik madrasah sudah memenuhi standarisasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah berdasarkan BSNP, mulai dari jumlah lokal pembelajaran, kantor kepala madrasah, TU, ruang guru serta sarana fisik lain baik sarana pembelajaran maupun media pembelajaran. Ada beberapa sebagian kecil dari sarana tersebut masih terkesan asal ada dan tidak memenuhi standar BSNP seperti luas ruang kepala madrasah, MCK, dan rasio murid

TANGGAPAN PENELITIAN

Peneliti berasumsi bahwa keseriusan pengelolaan yang telah dilakukan pihak yayasan, komite maupun pihak madrasah secara langsung sangat jeli sekali dalam rangka untuk memenuhi standarisasi yang telah ditentukan oleh BSNP, apalagi mengingat area lahan yang dimiliki sangat terbatas, namun karena kecerdikan dan kejeliannya mereka bias memenuhi standar minimal yang telah ditentukan

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 2

Pengamatan tanggal, 26 Juli 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 13.00 WIB

KONDISI SARANA FISIK MADRASAH

Kondisi ruang guru dengan ukuran 7 X 8 m dengan penataan yang bagus, bisa berdampak rangsangan kesemangatan kinerja guru, hal demikian sangat menunjang program kegiatan guru karena kejenuhan bisa diminimalisir. Begitu pula dengan kondisi ruang perkantoran baik ruang kepala madrasah, wakil kepala madrasah, BP, dan TU sudah masuk kategori ideal baik dari ukuran maupun penataannya.

TANGGAPAN PENELITIAN

Ruang kerja sangat berpengaruh pada kesemangatan kinerja baik guru maupun staff, oleh sebab itulah kepala madrasah sangat peka dengan hal yang demikian, sehingga mulai dari ruang guru, staff, BP, dan TU bahkan sampai pada ruang pesuruh atau penjaga madrasah dikondisikan sebaik mungkin, hal ini dibentuk sedemikian rupa agar bisa menunjang bawahan agar supaya kinerja mereka tidak mengecewakan.

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 3

Pengamatan tanggal, 07 Agustus 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 19.00 WIB

KONDISI SARANA FISIK MADRASAH

Sarana dan media pembelajaran terus ditingkatkan dan dipenuhi semua apa yang dibutuhkan dalam rangka mensukseskan visi dan misi madrasah, mulai dari perangkat pembelajaran diruang sampai dengan sarana dan perangkat pembelajaran di lapangan (luar ruang)

TANGGAPAN PENELITI

Kelancaran proses transferensi keilmuan yang dilaksanakan guru bisa berjalan dengan baik salah satu faktor penentunya adalah kelengkapan sarana pembelajaran, oleh sebab itu program untuk melengkapi kebutuhan perangkat pembelajaran dan media pembelajaran tidak ada henti-hentinya dilakukan kepala sekolah karena dengan kelengkapan sarana tersebut semua proses belajar mengajar bisa berjalan dengan baik dan lancar

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 4

Pengamatan tanggal, 12 Agustus 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 19.00 WIB

KONDISI PRASARANA FISIK MADRASAH

Berdasarkan pengamatan peneliti, kondisi area lahan yang dimiliki lembaga memang terbatas dan disamping itu memang sudah tidak mungkin adanya perluasan mengingat kondisi yang ditengah perkampungan sehingga lembaga memang harus pandai-pandai memutar otak agar supaya meskipun luas lahan tidak memenuhi namun tidak sampai menjadi penghambat proses belajar mengajar, oleh karena itu untuk kegiatan-kegiatan yang sifatnya diluar ruang pihak madrasah bekerja sama dengan pihak lain termasuk penggunaan lapangan olah raga.

TANGGAPAN PENELITI

Program pendidikan karakter, life skill, dan kegiatan ekstra kurikuler berhasil dan tidaknya program tersebut salah satunya ditopang oleh kelengkapan prasarana madrasah, oleh karena itu karena keterbatasan apa yang dimiliki lembaga maka pihak sekolah bekerja sama dengan pihak luar baik dari instansi pemerintah maupun tokoh masyarakat dan agama demi terealisasinya program kegiatan tersebut. Dengan jalan itu keterbatasan dan kekurangan lembaga bisa menemukan solusinya, dalam hal ini peran kepala madrasah sangat vital. Daya tawar masyarakat khususnya di daerah pelosok sangat tergantung pada kegiatan-kegiatan tersebut, sehingga manakala lembaga bisa show a force terutama dalam even-even yang berskala besar maka dominasi lembaga sangat berperan, pada akhirnya daya minat masyarakat untuk mensekolahkan ke lembaga tersebut juga tinggi.

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 5

Pengamatan tanggal, 03 September 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 20.00 WIB

STRATEGI KEPALA MADRASAH

Ketika peneliti melihat secara langsung sosok kepribadian kepala madrasah, baik ketika peneliti berhubungan secara personal maupun ketika peneliti mengamati secara langsung proses musyawarah yang dilakukan kepala madrasah dengan bawahannya, peneliti melihat kharisma kepala madrasah sangat tinggi bahkan jiwa demokrasinya juga demikian.

TANGGAPAN PENELITI

Peneliti bisa memberi kesimpulan bahwa Bapak kepala madrasah ini sangat responsif dalam peningkatan kompetensi guru, walaupun beliau dibilang agak baru akan tetapi sudah terdengar keinginan-keinginan beliau misalnya Pelatihan-pelatihan yang ada, trus program beliau juga menyambung dari kepala madrasah yang dulu, jadi dalam satu semester harus ada pelatihan husus untuk guru-guru di lembaga kemudian juga menyemangatnya dengan pendekatan individu dengan obrolan-obrolan yang sifatnya nyantai tapi mengarahkan pada keinginan untuk tidak puas sampai di sini saja serta mengikuti informasi-informasi agar tidak ketinggalan jaman juga senantiasa mengikuti kecenderungan pemikiran anak-anak. Di saat santai pada jam-jam istirahat beliau seringnya bersama-sama kami ada saja hal-hal yang dibicarakan jadi tidak hanya duduk manis di ruangnya saja sehingga sepertinya sama sebelum menjadi kepala madrasah Hal demikian mengindikasikan bahwa jiwa demokrasi kepala madrasah sangatlah tinggi.

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 6

Pengamatan tanggal, 06 September 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 20.00 WIB

DAMPAK STRATEGI KEPALA MADRASAH

Dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogic guru sangat urgen sekali. Pemberdayaan potensi internal betul-betul digali oleh kepala madrasah disamping potensi dari eksternal melalui kerja sama dengan pihak luar. Dilain sisi unsur penggalan loyalitas bawahan terus dilakukan oleh kepala madrasah secara istiqomah sehingga penerapan strategi di lapangan, bapak kepala madrasah selalu mendapat support dari pihak manapun, dengan dukungan itulah apapun strategi yang dilakukan kepala madrasah bisa terealisasi dengan baik.

TANGGAPAN PENELITI

Berdasarkan pengamatan peneliti, dampak strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MTs Al-Ittihad menunjukkan adanya perubahan yang cukup memuaskan baik dari sisi pengelolaan kelas, system pembelajaran maupun penataan iklim kelas yang kondusif, semuanya ini akan member pengaruh yang positif terhadap keberhasilan proses dan hasil belajar peserta didik.

LAMPIRAN 9:**1. Identitas Madrasah**

Nama Madrasah	: MTs. AL-ITTIHAD
NSM	: 121235070104
NPSN	: 20518062
Status	: Terakreditasi A
No. Telp.	: (0341) 787422
Alamat	: Jl. Raya No. 01 Belung
Kecamatan	: Poncokusumo
Kode Pos	: 65157
Kota/Kabupaten	: Malang
Tanggal Pendirian	: 05
Bulan Pendirian	: Juli
Tahun Berdiri	: 1979
E-mail	: masalit_malang@yahoo.com
Program yang tersedia	: Kelas Unggulan Yang diberi Nama “Kelas Bina Prestasi”
Waktu Belajar	: 06.45 – 13.10
Nama Kepala Madrasah	: Drs. Imam Yitno Adi

2. Latar belakang Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Al Ittihad

Madrasah Tsanawiyah Al-Ittihad didirikan pada tanggal 5 Juli 1979. Pertimbangan-pertimbangan pengurus yayasan mendirikan Madrasah Tsanawiyah didasari oleh banyak hal, antara lain banyaknya lulusan SD/MI untuk menuntaskan program belajar 9 tahun. Di samping itu berbagai desakan dari kalangan wali murid, tokoh masyarakat dan instansi terkait.

Madrasah Tsanawiyah Al-Ittihad memiliki komitmen untuk mencetak siswa yang berbasis keislaman, umum dan terapan secara berimbang dan terpadu, mempersiapkan peserta didik melanjutkan pendidikan ke madrasah lanjutan sesuai keinginan. Lingkungan pendidikan yang asri dan bimbingan yang familier serta sarana prasarana pendidikan dan ibadah yang memadai sebagai faktor pembuka pintu sukses. Jika hingga saat ini MTs. Al Ittihad masih tetap dipercaya oleh masyarakat di Malang Timur sebagai institusi pendidikan bagi putra-putrinya, hal demikian itu tentu karena maunah (*pertolongan*) Allah semata, melalui ciri khusus dan insya Allah keunggulan yang dititipkan-Nya sebagai amanat.

Di antara amanat titipan Allah itu adalah:

- ☞ Kemampuan untuk pemeliharaan dan pembangunan gedung yang memadai tanpa membebankan kepada wali murid atau bantuan instansi manapun.
- ☞ Lokasi yang strategis dan mudah dijangkau dari segala jurusan
- ☞ Jenjang pendidikan berkelanjutan yang bisa diperoleh di satu naungan Yayasan Pendidikan dan Pengajaran Al Ittihad.
- ☞ Ditopang oleh manajemen berbasis moral pesantren
- ☞ Sarana prasarana yang cukup memadai
- ☞ Tenaga pengajar yang berkeelayakan dan berpengalaman dibidangnya
- ☞ Biaya relatif murah dan terjangkau lapisan bawah

📱 Bagi siswa yang tempat tinggalnya jauh dari madrasah bisa tinggal di Pondok Pesantren Putra/Putri Al Ittihad

Dengan dasar amanat itulah, MTs. Al-Ittihad menerima siswa baru setiap tahunnya agar dalam Proses Belajar Mengajar dapat ditumbuhsurburkan nilai-nilai ikhlas yang tinggi. Sebab hanya dengan hati yang bening dan ikhlas insya Allah transformasi pendidikan dan keterampilan dapat diimbangi dengan hati yang hidup, sebab hati yang mati membuat ilmu setinggi apapun tak berarti.

Perkembangan jenjang status Madrasah Tsanawiyah adalah sebagai berikut:

1. Pada 5 Juli 1979 status terdaftar.
2. Pada Tahun 1993 telah berstatus Diakui dengan NSM. 212.350.710.055
3. Pada 1997 akreditasi Disamakan berdasarkan keputusan Dirjen Bimbaga Islam Nomor : Wm.06.03/PP.03.2/11838/SKP/97
4. Pada tahun 2002 terakreditasi dengan peringkat A dengan nomor : Wm.06.03/PP.03.2/4132/SKP/2002
5. Pada tahun 2008 terakreditasi dengan peringkat A oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah-Madrasah Propinsi Jawa Timur :

Sejak berdirinya Madrasah Tsanawiyah Al-Ittihad ini telah menjalani masa kepemimpinan, yaitu:

1. Djayadi : Tahun 1979 – 1981 / 1985 – 1987
2. Achmad Nawawi : Tahun 1981 – 1983
3. KH. Abdullah Hasan, S.Ag. : Tahun 1984 – 1987 / 1988 – 1998
4. Hizbullah Mukhtar, S.Ag. : Tahun 1999 – 2008
5. Ali Masyhar, S.Ag. : Tahun 2008 – 2013
6. Drs. Imam Yitno Adi : Tahun 2013 – sekarang

3. Kondisi Obyektif Madrasah

Tanah yang dimiliki : Tanah seluruhnya : 12650 m²

Tanah menurut sumber (m²) :

Kondisi Kepemilikan Tanah

Sumber tanah	Status kepemilikan		Sudah digunakan (m ²)	Belum digunakan (m ²)
	Sudah	Belum		
Wakaf/Sumbangan	4050 m ²	-	1500 m ² (Gedung)	-
Pemerintah	-	-	-	-
Pinjam/sewa /beli	8600 m ²	-	6000 m ² (Lap) 500 m ² (Parkir) 2100 m ² (Hutan Sekolah)	-

(Sumber : Dokumentasi Madrasah)

4. Jumlah dan kondisi ruang

Jumlah dan Kondisi Ruang

No	Jenis Ruang	Jumlah (Ruang)	Luas (m ²)	Kondisi Ruang			Ket
				B	RR	RB	
1.	Ruang Kelas	27	1.134	√	-	-	
2.	R. Kepala Madrasah	1	24	√	-	-	
3.	Ruang Guru	1	56	-	-	√	
4.	R. Tata Usaha	1	45	√	-	-	
5.	Laboratorium :	-	-	-	-	-	
	Komputer	1	56	√	-	-	
	IPA	1	63	√	-	-	
	Bahasa	-	-	-	-	-	
6.	Perpustakaan	1	85	√	-	-	
7.	R. Ketrampilan & Kesenian	1	-	-	-	-	
8.	Ruang BP/BK	1	9	√	-	-	
9.	Ruang UKS	1	9	-	-	√	
10.	Ruang Aula	1	216	√	-	-	
11.	Masjid/Musholla	1	128	√	-	-	
12.	Kantin	1	15	-	√	-	
13.	WC. Guru	2	8	√	-	-	
14.	WC. Siswa	6	14	-	√	-	
15.	Kopsis	1	9	√	-	-	
16.	OSIS	1	9	-	-	√	
17.	Gudang	1	8	√	-	-	
18.	Sarana Olah raga	1	8	√	-	-	
19.	Parkir	1	500	√	-	-	
20.	Pos penjaga	1	4	√	-	-	

(Sumber : Dokumentasi Madrasah)

Facilities Lain :

- Speedy Internet
- LCD Proyektor
- Audio Visual
- Listrik 3000 Watt 220 Volt

5. Potensi SDM

Data Perkembangan Guru, Pegawai dan Kelas

N O	TAHUN	KLS			JML	GURU		JML	PEGAWAI		JML
		7	8	9		L	P		L	P	
1	1979 / 1980	1	0	0	1	9		9		1	1
2	1980 / 1981	1	1	0	2	11		11		1	1
3	1981 / 1982	1	1	1	3	17		17		1	1
4	1982 / 1983	1	1	1	3	17		17		1	1
5	1983 / 1984	2	1	1	4	18	2	20		1	1
6	1984 / 1985	2	2	1	5	18	2	20	1	1	2
7	1985 / 1986	2	2	2	6	18	2	20	1	1	2
8	1986 / 1987	2	2	2	6	18	1	19	1	1	2
9	1987 / 1988	2	2	2	6	18	1	19	1	2	3

N O	TAHUN	KLS			JML	GURU		JML	PEGAWAI		JML
		7	8	9		L	P		L	P	
10	1988 / 1989	2	2	2	6	16	4	20	1	2	3
11	1989 / 1990	3	2	2	7	17	4	21	1	2	3
12	1990 / 1991	4	3	2	9	19	6	25	1	2	3
13	1991 / 1992	4	4	3	11	24	6	30	1	2	3
14	1992 / 1993	5	4	4	13	17	8	25	2	1	3
15	1993 / 1994	6	5	4	15	22	10	32	2	1	3
16	1994 / 1995	7	5	4	16	23	12	35	2	1	3
17	1995 / 1996	6	7	7	20	26	11	37	2	1	3
18	1996 / 1997	6	6	6	18	25	15	40	1	1	2
19	1997 / 1998	5	6	6	17	22	16	38	3	1	4
20	1998 / 1999	4	5	5	14	21	13	34	3	1	4
21	1999 / 2000	5	4	5	14	18	14	32	3	1	4
22	2000 / 2001	5	5	4	14	18	14	32	3	1	4
23	2001 / 2002	4	5	5	14	18	12	30	3	1	4
24	2002 / 2003	5	4	4	13	19	9	28	3	1	4
25	2003 / 2004	5	4	4	13	19	11	30	3	1	4
26	2004 / 2005	5	5	4	14	17	12	29	3	1	4
27	2005 / 2006	5	5	5	15	17	13	30	4	2	6
28	2006 / 2007	6	5	5	16	17	14	31	4	2	6
29	2007 / 2008	6	6	5	17	19	19	38	4	2	6
30	2008 / 2009	6	6	6	18	20	20	40	4	2	6
31	2010 / 2011	7	7	7	21	21	22	43	4	2	6
32	2011 / 2012	8	7	8	23	26	26	52	4	2	6
33	2012 / 2013	8	9	7	24	26	26	52	4	2	6
34	2013 / 2014	10	8	9	27	28	25	53	6	3	9

(Sumber : Dokumentasi Madrasah)

6. Data Guru Menurut Tingkat Pendidikan.

Data Guru Menurut Tingkat Pendidikan

NOMOR	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH GURU				KET
		GT	GTT	DPK	TOTAL	
1	SLTA	2	-	-	2	
2	SARMUD	-	2	-	2	
3	D I	-	2	-	2	
4	D II	-	2	-	2	
5	D III	-	2	-	2	
6	S-1	26	12	3	41	
7	S-2	-	2	-	2	

(Sumber : Dokumentasi Madrasah)

7. Siswa

Keadaan Siswa Tahun Pelajaran 2013 - 2014

NO	Keadaan Siswa	Kelas 7		Kelas 8		Kelas 9	
		L	P	L	P	L	P
1	Jumlah Siswa	210	245	134	195	140	194

2	Mengulang	-	-	-	-	-	-
3	Drop Out	-	-	-	-	-	-
4	Rombongan Belajar	10		8		9	

(Sumber : Dokumentasi Madrasah)

8. Kondisi Orang Tua Siswa

Kondisi Orang Tua Siswa

NO	TINGKAT PENDIDIKAN ORANG TUA	JUMLAH (%)	KETERANGAN
1	SD	36 %	
2	SLTP	37 %	
3	SLTA	2,2 %	
4	Diploma/Akademi	2,3 %	
5	S-1	1,6 %	
6	S-2	0 %	

(Sumber : Dokumentasi Madrasah)

9. Kurikulum

Distribusi Jam Pelajaran Berdasarkan Mata Pelajaran dan Tingkat Kelas serta Kekurangan Guru.

No.	Bidang Studi	Kelas 7	Kelas 8	Kelas 9	Ket
1.	Pendidikan Agama Islam				
	a. Qur'an Hadits	2	2	2	
	b. Aqidah Akhlaq	2	2	2	
	c. Fiqih	2	2	2	
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	1	1	2	
	e. Bahasa Arab	3	3	3	
2.	Bahasa Indonesia	4	4	4	
3.	Bahasa Inggris	4	4	6	
4.	IPA Terpadu	4	4	4	
5.	IPS Terpadu	4	4	4	
6.	PPKn	2	2	2	
7.	Matematika	5	5	7	
8.	Penjaskes	2	2	2	
9.	Seni Budaya	1	1	1	
10.	TIK	2	2	2	
11.	Muatan Lokal :				
	a. Bahasa Daerah	1	1	1	
	b. Aswaja	1	1		
	c. BTQ	2	2		
Jumlah		42	42	44	

(Sumber : Dokumentasi Madrasah)

Keterangan:

1. Minggu Efektif dalam satu semester adalah 22 minggu

2. Jam Madrasah per hari adalah 8 jam pelajaran (352 menit)
3. Alokasi waktu yang disediakan adalah 44 jam perminggu

Senin = 8 jp	Kamis = 8 jp
Selasa = 8 jp	Jum'at = 6 jp
Rabu = 8 jp	Sabtu = 4 jp
1 jam pelajaran	= 40 menit
4. Pembiasaan (Sholat Dhuha, Istighotsah dan pembacaan Rotibul Hadad)

10. Kegiatan Kelas Unggulan Bina Prestasi

Pada Tahun Pelajaran 2013/2014 MTs. Al-Ittihad selain melaksanakan program pendidikan reguler, juga melaksanakan program unggulan yaitu: **Kelas Bina Prestasi**. Adapun kegiatannya:

- ✓ Jam Belajar di mulai 06.45 – 14.20 WIB
- ✓ Tambahan 10 Jam Pelajaran yang terdiri dari :
 1. MTK : 2 jam pelajaran
 2. IPA : 2 jam pelajaran
 3. B. Inggris : 2 jam pelajaran
 4. B. Indonesia : 2 jam pelajaran
 5. B. Arab : 2 jam pelajaran
- ✓ Dalam satu tahun pelajaran kelas Bina Prestasi melaksanakan 4 kali latihan Olimpiade tingkat Kab. Malang.
- ✓ Untuk mendukung program tersebut, MTs. Al-Ittihad melakukan kerja sama dengan Sekolah/Madrasah Se-Malang Raya. Adapun partnernya adalah:
 - a. SMP Ar Rahmah Putra Dau Malang
 - b. SMP Ar Rahmah Putri Dau Malang
 - c. SMP Muhammadiyah Batu Malang
 - d. SMP Muhammadiyah Dau Malang

11. Lingkungan Madrasah Berdasarkan :

1. Geografi : dataran tinggi (pegunungan)
2. Wilayah : pedesaan
3. Lingkungan pekerjaan : pertanian
4. Agamis/Pondok Pesantren Putra-putri AL-ITTIHAD

12. Sistem Managerial

A. Menejemen Madrasah

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| 1 Kepala Madrasah | : Drs. Imam Yitno Adi |
| 2 Wa.Ka. Kurikulum | : Nunuk Sugiarti, S.Sos |
| Staf. Kurikulum | : Wahyunika Fusia, S.Si |
| 3 Wa.Ka. Kesiswaan | : Awafi, S Pd.I |
| Staf. Kesiswaan (osis) | : Miftakhul Ulum, S.Pd |
| 4 Wa.Ka. Humasy | : Fatchul Munir, S.Pd. |
| 5 Wa.Ka. Sarana Prasarana | : Muklison Lahudin, SS. S.Pd |

B. Tenaga Karyawan

1 Kepala Tata Usaha	:	Muridhin
2 TU Administrasi	:	Usmaria
3 TU EDP	:	Adi Wiyanto, S.Pd
4 TU Keuangan	:	Hj. Siti Asmaningsih
5 Pembantu Umum	:	M. Ikhsan
6 Office Boy	:	M. Rudy

C. Guru Konseling

1 Koordinator	:	Unik Dwi Wahyuni, S.Pd
2 Anggota	:	Anik Mufliah, S.Ag
3 Anggota	:	Abu Nashor, S.Psi

D. Kepala Unit Madrasah

1 Kepala Perpustakaan	:	Su'udi
Staf	:	Abd. Hakim Afif
2 Kepala Lab. Komputer	:	Luqmanul Hakim
3 Kepala Lab. IPA	:	Siti Maslifatul Hasanah, S.Pd
4 Kepala Lab. Bahasa	:	Ari Wijayanti, S.Pd
5 Pembina Koperasi	:	M. Rokiem Eka Tamtamadi, S.Pd
Staff	:	Halimatus Sa'diyah

E. Wali Kelas

Mukhlison Lahudin, SS. S.Pd.	7A	Dra. Mariyam	9A
Ari Wijayanti, S.Pd.	7B	Ni'ma Afia, S.S.	9B
Zulfa Rizqiyah, S.Pd.	7C	Diah Fatminingrum,	9C
Abd. Rouf, S.Pd.I	7D	S.Si.	9D
Sri Sumartin, S.Pd.	7E	Usman, S.Pd.I	9E
Taufiq Mahmud, S.Si	7F	Siti Maslifatul	9F
Ummu Saadah, M.Si	7G	Hasanah, S.Pd.	9G
Amrulloh Widiarto	7H	Miftachul Ulum,	9H
Yuskhil Mushofi, S.Pd	7I	S.Pd.	9I
Fita Fitriyah, S.S	7J	Drs. M. Sochief Furrohman	
Luqmanul Hakim	8A	Dra. Sri Retno	
Ummi Hadjar Indra P. S.Pd.	8B	Wuryaningsih	
M. Rokhim Eka T, S.Pd.	8C	Ervin Wahyu	
M. Adnani, S.Pd.	8D	Trinugroho	
Maya Wardah Maulana, S.Pd.	8E		
Wahyunika Fusia, S.S	8F		
Anissatus Sholikhah, S.Si.	8G		
Umul Afidah, S.Pd.	8H		

F Koordinator sub. Organisasi

1 Kepala Rumah Tangga	:	Anik Mufliah, S.Ag
2 Halaqoh Diniyah	:	Dra. Mariyam
Sekretaris	:	Ummi Hadjar Indra P, S.Pd
3 Pengadaan LKS	:	Drs. M. Sochief Furrohman
Bendahara	:	Dra. Sri Retno Wuryaningsih

G. Guru Piket dan Tim Tata Tertib

		Piket	Tata Tertib
1	Senin	: Ummi Hadjar Indra P. S.Pd.	Sri Sumartin, S.Pd.
2	Selasa	: Fita Fitriyah, S.S	Mukhlison Lahudin, SS. S.Pd
3	Rabu	: Ari Wijayanti, S.Pd.	M. Imam Yahya
4	kamis	: Abd. Rouf, S.Pd.I	Drs. M. Sochief
5	Jumat	: Dra. Mariyam	Furrohman
6	Sabtu	: Taufiq Mahmud, S.Si	Sulton Hasanudin
			Widodo Prasentiono, S.Pd



LAMPIRAN10:





