

TESIS

**KEPEMIMPINAN KEPALA PESANTREN DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK MUSYRIFAH
DI AL-MAAHIRA INTRENATIONAL ISLAMIC BOARDING
SCHOOL (IIBS) MALANG**

Oleh:

Inayah Syarifah

NIM: 210106220029



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

2024

TESIS

**KEPEMIMPINAN KEPALA PESANTREN DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK MUSYRIFAH
DI AL-MAAHIRA INTRENATIONAL ISLAMIC BOARDING
SCHOOL (IIBS) MALANG**

Proposal Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk memenuhi salah
satu persyaratan dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

OLEH:

INAYAH SYARIFAH

NIM: 210106220029

DOSEN PEMBIMBING

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I

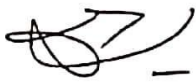
Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2024**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul **KEPEMIMPINAN KEPALA PESANTREN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK MUSYRIFAH** (studi kasus di ponpes Al-Maahira *International Islamic Boarding School* Malang), yang disusun oleh Inayah Syarifah NIM. 210106220029 ini telah diujikan dalam sidang ujian tesis yang diselenggarakan pada hari Selasa, 14 Mei 2024.

Dewan Penguji,



(Penguji Utama)

Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.A
NIP. 1972042020021212003



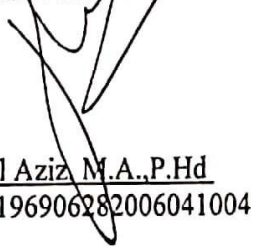
(Ketua Penguji)

Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd
NIP. 197203062008012010



(Pembimbing I)

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



(Pembimbing II)

Abdul Aziz M.A., P.Hd
NIP. 196906282006041004

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. Walidmurni, M.Pd. AK

NIP. 196903032000031002

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **KEPEMIMPINAN KEPALA PESANTREN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK MUSYRIFAH DI AL-MAAHIRA INTERNATIONAL ISLAMIC BOARDING SCHOOL (IIBS) MALANG**, yang disusun oleh Inayah Syarifah (210106220029) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan sidetujui oleh tim pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim untuk diuji dalam seminar tesis.

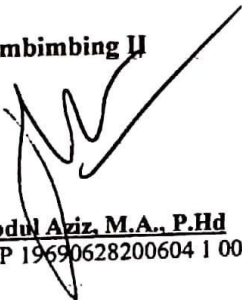
Malang, 16 Februari 2024

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd
NIP 19561231 198303 1 032

Pembimbing II



Abdul Aziz, M.A., P.Hd
NIP 19690628200604 1 004

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister MPI**



Dr. M. Fahim Taraba, M.Pd
NIP 1980100 120080 1 106

PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Inayah Syarifah
NIM : 210106220029
Pogram Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kepala Pesanten dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira International Islamic Boarding School

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Malang, 16 Februari 2024

Menyatakan

METERAL
TEMPEL
D8CAKX812766186
Inayah Syarifah
210106220029

MOTTO

“Memimpin tidak selalu mendidik, tapi mendidik sudah tentu harus memimpin.

Menjadi seorang pendidik berarti juga harus menjadi Pemimpin”

(Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA)

“Allah mencintai pekerjaan yang apabila bekerja ia

menyelesaikannya dengan baik”

(HR. Thabrani)

PERSEMBAHAN

Teriring doa dan rasa syukur atas nikmat Allah *Subhanahu wa Ta'aala*, dengan selesainya karya ini penulis persembahkan untuk:

Sepasang motivator hidup yang tak pernah putus doa dan kasih sayangnnya untuk putri tercinta yang jauh berada

Bapak Muhammad Hidayat Syarief dan Ibu Muslihat lantunan doa dan dukungan keduanya di setiap waktu telah mengantarkanku pada kondisi saat ini.

Kakak-kakakku Qorina Azizah, Farida Syarifah, Bang Iman, Mas Fajar dan adikku Abdul Aziz Jabbar yang senantiasa memberikan *support* tak terhingga selama penulis menjalankan perkuliahan pascasarjananya

Chayra Albi Luthfia, Rumaysha Albi Mardhea dan Azkia Azmi Qurrota A'yun yang selalu menghibur dengan canda tawanya, *mood booster* penghilang penat pembangkit semangat. Membuat penulis selalu tersenyum dalam menjalani hari-hari yang berat sekalipun.

Semoga diri ini diberi mampu untuk selalu memberikan yang terbaik dan mengukir senyum tulus Bahagia di hati kalian semua

ABSTRAK

Syarifah, Inayah, 2024, Kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing I: Prof. H. Baharuddin, M.Pd Pembimbing II: Abdul Aziz, M.A., P.Hd

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Pesantren, Kompetensi Pedagogik, Musyrifah

Kompetensi pedagogik telah menjadi aspek yang melekat pada jiwa pendidik yang profesi utamanya adalah mendidik dan mengajar tidak terkecuali *musyrifah*. Kompetensi pedagogik dapat memberikan dampak positif bagi *musyrifah* dalam kegiatan membimbing dan transformasi pengetahuan secara efektif di lingkup asrama, Namun sangat disayangkan sebagai peran orang tua di pesantren, belum semua *musyrifah* menguasai kompetensi tersebut. Kepala pesantren memiliki peran penting untuk meningkatkan kompetensi musyrifah sehingga dapat memaksimalkan perannya dalam memenuhi aspek indikator pedagogik. yaitu, menguasai karakteristik dan potensi santriwati, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran efektif, mampu mengembangkan potensi santriwati, mampu berkomunikasi efektif, empatik dan santun terhadap santriwati, dan mampu memanfaatkan evaluasi untuk kepentingan pengembangan pembelajaran kedepannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data dengan menggunakan Teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan diambil teknik *purposive*. Data hasil penelitian disajikan dengan kata-kata, catatan, laporan dan dokumen yang diperoleh dari civitas di lembaga Al-Maahira IIBS Malang, data yang terkumpul diperiksa keabsahannya dengan tahap pengecekan kredibilitas data yang akan dilakukan triangulasi dan diskusi sejawat. Data dianalisis dengan melakukan Langkah-langkah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Adapun hasil dari penelitian tesis ini sebagai berikut: (1) kepemimpinan kepala pesantren di Al-Maahira IIBS Malang adalah demokratis dan melaksanakan peran kepemimpinannya yaitu, pemimpin sebagai pelopor, motivator, professional, dan kreatif. (2) implementasi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik (a) menyempurnakan standar operasional prosedur (SOP), (b) mengadakan Pembinaan dan workshop sesuai kebutuhan, (c) mengadakan penataran *musyrifah*, (d) mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi, (e) memberikan penghargaan, dan (f) mengadakan supervisi. (3) implikasi atas implementasi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik *musyrifah* (a) *musyrifah* mampu menguasai karakteristik dan potensi santriwati, (b) *musyrifah* mampu merancang dan melaksanakan pembelajaran, (c) *musyrifah* mampu mengembangkan potensi peserta didik, (d) *musyrifah* mampu berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun terhadap santriwati dan wali santriwati, dan (e) *musyrifah* mampu memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

ABSTRACT

Syarifah, Inayah, 2024, Leadership of the Head of Islamic Boarding School in Improving Musyrifah Pedagogic Competence in Al-Maahira IIBS Malang, Thesis, Master of Islamic Education Management Study Program Postgraduate Maulana Malik Ibrahim State University Malang, Supervisor I: Prof. H. Baharuddin, M.Pd Supervisor II: Abdul Aziz, M.A., P.Hd

Keywords: Leadership of the Head of Pesantren, Pedagogic Competence, *Musyrifah*

Pedagogic competence has become an inherent aspect of the psyche of educators whose main profession is educating and teaching, *musyrifah* is no exception. Pedagogic competence can have a positive impact on *musyrifah* in guiding activities and transforming knowledge effectively within the dormitory scope, but unfortunately as the role of parents in pesantren, not all *musyrifah* have mastered these competencies. The head of the pesantren has an important role to improve the competence of *musyrifah* so that it can maximize its role in fulfilling aspects of pedagogic indicators. That is, mastering the characteristics and potential of students, mastering learning theory and principles of effective learning, being able to develop the potential of students, being able to communicate effectively, empathically and politely towards students, and being able to utilize evaluation for the benefit of future learning development.

This research uses a qualitative approach with a case study type. Data collection using observation, interview, and documentation techniques. Informants are taken *purposive techniques*. The research data is presented with words, notes, reports and documents obtained from the community at the Al-Maahira IIBS Malang institution, the collected data is checked for validity with the stage of checking the credibility of the data which will be triangulated and peer discussion. Data is analyzed by performing data reduction steps, presenting data and drawing conclusions.

The results of this thesis research are as follows: (1) the leadership of the head of the pesantren at Al-Maahira IIBS Malang is democratic and carries out its leadership characters, namely, leaders as pioneers, motivators, professionals, and creative. (2) implementation of the leadership of the head of the pesantren in improving pedagogic competence (a) improving standard operating procedures (SOPs), (b) conducting coaching and workshops as needed, (c) holding *musyrifah* upgrades, (d) holding coordination and evaluation meetings, (e) giving awards, and (f) holding supervision. (3) implications for the implementation of the leadership of the head of pesantren in improving the pedagogical competence of *musyrifah* (a) *musyrifah* is able to master the characteristics and potential of santriwati, (b) *musyrifah* is able to design and implement learning, (c) *musyrifah* is able to develop the potential of students, (d) *musyrifah* is able to communicate effectively, empathically and politely towards santriwati and guardians, and (e) *musyrifah* Able to utilize the results of assessment and evaluation for the benefit of learning.

تجريدي

شريفة، عناية، 2024 ، قيادة رئيس المدرسة الداخلية الإسلامية في تحسين الكفاءة التربوية المشرفة في الماهرة الإسلامي العالمي بمالنج ، أطروحة ، ماجستير في إدارة التربية الإسلامية برنامج الدراسة الدراسات العليا مولانا مالك إبراهيم جامعة ولاية مالنج ، المشرف الأول: أ.د. بهار الدين، دكتوراه في الطب المشرف الثاني: عبد العزيز ، ماجستير , دكتوراه

الكلمات المفتاحية: قيادة رئيس المعهد ، الكفاءة التربوية ، المشرفة

أصبحت الكفاءة التربوية جانباً متأسلاً في نفسية المعلمين الذين تتمثل مهنتهم الرئيسية في التعليم والتدريس ، و المشرفة ليست استثناءً. يمكن أن يكون للكفاءة التربوية تأثير إيجابي على المشرفة في توجيه الأنشطة وتحويل المعرفة بشكل فعال في نطاق المهجع ، ولكن لسوء الحظ كدور الوالدين في المشرفة ، لم يتقن جميع المشرفة هذه الكفاءات. يلعب رئيس المعهد دوراً مهماً في تحسين كفاءة المشرفة حتى يتمكن من تعظيم دوره في تحقيق جوانب المؤشرات التربوية. أي إتقان خصائص وإمكانات الطلاب ، وإتقان نظرية التعلم ومبادئ التعلم الفعال ، والقدرة على تطوير إمكانات الطلاب ، والقدرة على التواصل بفعالية وتعاطف وأدب تجاه الطلاب ، والقدرة على الاستفادة من التقييم لصالح تطوير التعلم في المستقبل.

يستخدم هذا البحث نهجاً نوعياً مع نوع دراسة حالة. جمع البيانات باستخدام تقنيات الملاحظة والمقابلات والتوثيق. يتم أخذ المخبرين تقنيات هادفة. يتم تقديم بيانات البحث مع الكلمات والملاحظات والتقارير والوثائق التي تم الحصول عليها من المجتمع في مؤسسة الماهرة الإسلامي العالمي بمالنج، ويتم فحص البيانات التي تم جمعها للتأكد من صحتها مع مرحلة التحقق من مصداقية البيانات التي سيتم تثليثها ومناقشة الأقران. يتم تحليل البيانات عن طريق تنفيذ خطوات تقليل البيانات وتقديم البيانات واستخلاص النتائج.

نتائج بحث هذه الأطروحة هي كما يلي: (1) مفهوم القيادة لرئيس البيزانترين في الماهرة الإسلامي العالمي بمالنج ديمقراطي ويقوم بوظائفه القيادية ، أي القادة كرواد ومحفزين ومحترفين ومبدعين. (2) تنفيذ قيادة رئيس المعهد في تحسين الكفاءة التربوية (أ) تحسين إجراءات التشغيل القياسية (SOP) ، (ب) إجراء التدريب وورش العمل حسب الحاجة ، (ج) إجراء ترقيات مصيرفة ، (د) عقد اجتماعات التنسيق والتقييم ، (هـ) منح الجوائز ، و (و) الإشراف. (3) الآثار المترتبة على تنفيذ قيادة رئيس المعهد في تحسين الكفاءة التربوية ل المشرفة (أ) المشرفة قادر على إتقان خصائص وإمكانات الطالبات ، (ب) المشرفة قادر على تصميم وتنفيذ التعلم ، (ج) المشرفة قادر على تطوير إمكانات الطلاب ، (د) المشرفة قادر على التواصل بشكل فعال ومتعاطف ومهذب تجاه المشرفة والأوصياء ، و (هـ) المشرفة قادرة على الاستفادة من نتائج القياس والتقويم لصالح التعلم.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada sang revolusioner dunia suri tauladan orang-orang mu'min Rasulullah Muhammad SAW yang telah berjuang merubah kegelapan zaman menuju cahaya kebenaran yang menjunjung tinggi nilai-nilai harkat dan martabat menuju insan berperadaban.

Suatu kebahagiaan dan kebanggaan tersendiri bagi penulis melalui cerita perjalanan panjang, Alhamdulillah penulis bisa menyelesaikan tesis ini. Namun, penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak lepas dari bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. dan para wakil Rektor.
2. Direktur Pascasarjana, Prof. Wahidmurni, M.Pd. Ak. dan Wakil Direktur, Drs. H. Basri, MA., Ph. D Atas semua layanan dan fasilitas yang baik, yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd dan Dr. Muhammad Amin Nur, M.A atas motivasi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Dosen pembimbing pertama yaitu Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd dan kedua yaitu Abdul Aziz, M.A., P.Hd yang telah dengan ikhlas dan sabar meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta memberikan bimbingan, motivasi dan nasehat demi terselesainya tesis ini.
5. Semua dosen, staf akademika dan karyawan di lingkungan sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan pelayanan selama menjalankan studi.

6. Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom, Ustadz Muhammad Wahyu Akbar Lahay, S.Pd dan ustadzah Nurhayati Fitriyaningrum selaku jajaran Pimpinan Unit Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang atas segala dukungan dan seluruh musyrifah dan santri yang telah banyak meluangkan waktu dan kesempatan serta arahan yang sangat bermanfaat bagi penulisan tesis ini.
7. Papa dan mamah penulis yang senantiasa meberikan semangat dan dukungan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 ini, serta kakak-kakak, kakak ipar dan adik penulis yang tidak pernah berhenti mendoakan dan memberi semangat.
8. Teman-teman seperjuangan S2 kelas A dan B MMPI Angkatan 2022 atas doa, semangat dan kebersamaannya salama menjalankan studi
9. Rekan-rekan kerja penulis yang telah memberikan semangat, doa dan keluangan waktu agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini
10. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat berharap saran dan kritik dari para pembaca untuk perbaikan di masa mendatang. Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi yang membacanya, dan kepada Lembaga pendidikan guna membentuk generasi masa depan yang lebih baik. Semoga Allah senantiasa meberikan rahmat dan keberkahan kepada kita semua *Aamiin Yaa Rabbal Aalamiin*.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Transliterasi yang digunakan dalam penulisan Proposal Tesis ini menggunakan transliterasi yang digunakan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, merujuk pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543b/U/ 1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Huruf

ا	=	Tidak dilambangkan	ز	=	Z	ق	=	Q
ب	=	B	س	=	S	ك	=	K
ت	=	T	ش	=	Sy	ل	=	L
ث	=	S	ص	=	ṣ	م	=	M
ج	=	J	ض	=	D	ن	=	N
ح	=	H	ط	=	ṭ	و	=	W
خ	=	Kh	ظ	=	ẓ	ه	=	H
د	=	D	ع	=	‘	ء	=	’
ذ	=	Ẓ	غ	=	G	ي	=	Y
ر	=	R	ف	=	F			

B. Huruf Vocal

Vokal Pendek		Vokal Panjang		Diftong	
اَ	A	اَ	Ā	اِيْ	Ay
اِ	I	اِي	Ī	اُوْ	Aw
اُ	U	اُو	Ū	بأ	ba’

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Halaman Judul	
Lembar Persetujuan	i
Lembar Pernyataan	ii
Motto	iii
Persembahan	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	viii
Pedoman Transliterasi Arab Latin	x
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
BAB I: Pendahuluan	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Orisinalitas Penelitian	8
F. Definisi Istilah	15
BAB II: Kajian Pustaka	18
A. Kepemimpinan Kepala Pesantren	18
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Pesantren	18
2. Landasan Kepemimpinan Kepala Pesantren	25
3. Kedudukan dan Peran Kepemimpinan Kepala Pesantren	28
B. Kompetensi Pedagogik Musyrifah	30
1. Pengertian Kompetensi Pedagogik	30
2. Indikator Kompetensi Pedagogik	33
3. Pengertian Musyrifah	40
4. Tahap-tahap Meningkatkan Kompetensi Pedagogik	41
5. Implementasi peningkatan Kompetensi Pedagogik	42
C. Kerangka Berfikir Penelitian	47

BAB III: Metode Penelitian	48
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	48
B. Lokasi Penelitian	48
C. Data Dan Sumber Data Penelitian	49
D. Teknik Analisis Data	54
BAB IV: Paparan Data dan Penemuan di Lapangan	57
A. Gambaran Obyek Penelitian	57
B. Paparan data dan hasil Temuan di Lapangan	65
1. Kepemimpinan Kepala Pesantren di Al-Maahira IIBS Malang	65
2. Implementasi kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang	70
3. Implikasi atas Implementasi Kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang	100
BAB V: Diskusi Hasil Penelitian	117
A. Kepemimpinan Kepala Pesantren di Al-Maahira IIBS Malang	117
B. Implementasi kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang	120
C. Implikasi atas Implementasi Kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang	124
BAB VI: Penutup	126
A. Kesimpulan	126
B. Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	12
Tabel 3.1 Rancangan Observasi	51
Tabel 3.2 Rancangan wawancara	52
Tabel 3.3 Rancangan Dokumentasi	53
Tabel 4.1 Jumlah Santriwati Tapel 2023-2024	63
Tabel 4.2 KPI (<i>Key Performance Indicators</i>) Pesantren	88
Tabel 4.3 Kompetensi Dasar Pembelajaran Akhlak	103
Tabel 4.4 Materi Pembelajaran Tahsin	106
Tabel 4.5 Kejuaraan Pesantren Al-Maahira IIBS Malang	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	47
Gambar 4.1 Struktur Kepesantrenan	63
Gambar 4.2 Ruang Lingkup Pesantren	71
Gambar 4.3 Bagan Organisasi Piramida Terbalik	88
Gambar 4.4 Pembinaan Musyrifah	92
Gambar 4.5 Jadwal Penataran Musyrifah Baru	93
Gambar 4.6 Lembar Supervisi Musyrifah	99
Gambar 4.7 Pemberian <i>Reward</i> Musyrifah Teladan	100
Gambar 4.8 Target Capaian Tahfizh Santriwati	108
Gambar 4.9 <i>Spreadheet</i> Catatan komplain Wali dan Santriwati	113
Gambar 4.10 <i>Spreadheet</i> Catatan Karakter Santriwati	114
Gambar 4.11 <i>Spreadheet</i> Catatan Permasalahan Santriwati	114
Gambar 4.12 <i>Spreadheet</i> Catatan Pelanggaran Disiplin Santriwati	115
Gambar 4.13 Laporan Evaluasi Santriwati	115

BAB I

PENDAHULAN

A. Latar Belakang

Kompetensi guru yang menjadi investasi dalam dunia pendidikan dapat dikembangkan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas, menghasilkan generasi yang berkualitas, dan mendukung perkembangan masyarakat secara keseluruhan. kompetensi guru sangat penting dalam sistem pendidikan karena guru memiliki peran sentral dalam membentuk kualitas pendidikan dan perkembangan peserta didik.

Sebagaimana dituliskan dalam Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengamanatkan bahwa Guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.¹ Pada undang-undang tersebut terdapat penjabaran sebagai berikut:

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membawa konsekuensi logis terhadap orientasi pengembangan profesionalitas Guru yang diarahkan untuk mengembangkan kompetensinya. Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengamanatkan bahwa Guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi bersifat holistik dan merupakan suatu kesatuan yang menjadi ciri Guru profesional.²

Berkaitan dengan undang-undang di atas, Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi kunci yang sangat penting bagi seorang pendidik atau guru. Kompetensi pedagogik mengacu pada kemampuan dan keahlian dalam merencanakan, melaksanakan,

¹ Peraturan-Pemerintah-tahun-2017-PP-19-2017.

² *Ibid.*

dan mengevaluasi proses pembelajaran secara efektif. Melalui pendekatan pembelajaran yang baik, guru dapat membantu peserta didik mengembangkan potensi mereka secara optimal. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik mampu mengidentifikasi gaya belajar, kebutuhan, dan minat siswa, sehingga dapat mengadaptasi metode pengajaran yang tepat.

Dalam teori lain dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan, pembelajaran untuk kepentingan peserta didik, paling tidak harus meliputi pemahaman wawasan atau landasan kepemimpinan dan pemahaman terhadap peserta didik. Selain itu, juga meliputi kemampuan dalam pengembangan kurikulum dan silabus termasuk perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang mendidik serta dialogis. Ada pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi akhir belajar, dan pengembangan peserta didik di dalamnya. Ini semua dimaksudkan demi mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki oleh guru, sekali lagi untuk kepentingan pencapaian tujuan pembelajaran.³ Secara keseluruhan, kompetensi pedagogik merupakan dasar penting dalam membentuk guru yang efektif dan berpengaruh dalam pembelajaran siswa. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik akan mampu menciptakan pengalaman pembelajaran yang positif dan membantu siswa mencapai potensi mereka secara optimal.

Sering kali kita temukan pembelajaran yang kurang efektif dimana seorang guru menyampaikan materi pembelajarannya dengan cara yang kurang menarik dan sulit difahami oleh peserta didik, hanya mengandalkan metode ceramah dan memberikan tugas-tugas tanpa penjelasan yang cukup serta kurang memperhatikan latar belakang kemampuan belajar peserta didik, sehingga peserta didik mengalami kesulitan dalam memahami materi, motivasi belajarnya menurun dan merasa kurang terlibat dalam pembelajaran. Pada kasus

³ M Gorky Sembiring, *Menjadi Guru Sejati*, ke-2 (Jogjakarta: Best Publisher, 2009).

tersebut, faktor yang mengakibatkan dampak negatif yang diperoleh peserta didik tidak hanya datang dari kekurangan peserta didik saja, tetapi kelemahan yang terdapat pada guru itu sendiri, juga sangat mempengaruhi, seperti rendahnya kompetensi pedagogik dan profesionalisme guru dalam menjalankan kode etiknya.

Guru yang memberi kesan positif dan mendalam kepada para muridnya adalah guru yang memiliki banyak peran sekaligus. Pada kali pertama mungkin seorang guru dapat berperan sebagai orang tua bagi peserta didiknya, dan saat-saat tertentu dapat bergabung bersama peserta didiknya seperti kawan. Di saat yang penting, seorang guru dapat memerankan dirinya sebagai pemimpin. Dan saat yang lain, guru memosisikan dirinya sebagai fasilitator yang memudahkan peserta didik untuk membelajarkan diri.⁴

Kutipan di atas menggambarkan banyaknya peran guru dalam profesinya, mempertegas bahwa guru dengan profesionalitasnya dan kompetensi pedagogik yang dikuasai sangat berpengaruh pada perkembangan peserta didiknya. Terdapat beberapa faktor fluktuasi kompetensi guru, yaitu faktor eksternal maupun internal. Kurangnya motivasi dari dalam diri guru untuk meningkatkan kualitas diri sudah pasti mempengaruhi kompetensinya dalam mendidik. Namun terkadang guru menemukan kesulitan untuk meningkatkan kualitas dirinya yang disebabkan oleh faktor eksternal, beberapa kesulitan tersebut yaitu kurangnya dukungan manajemen sekolah, pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru yang jarang didapat, tidak memiliki akses terhadap teknologi dan informasi yang memadai serta kolaborasi yang minim dari orang tua peserta didik dan masyarakat pada lembaga pendidikan tersebut.

Kepemimpinan dan pemimpin adalah topik yang luas dan memiliki signifikansi besar dalam berbagai bidang, termasuk bisnis, politik, pendidikan, dan masyarakat secara

⁴ Sulung Nofriato, *The Golden Teacher* (Bandung: Lingkar Pena, 2008).

umum. Kepemimpinan mencakup keterampilan, sifat, dan prinsip yang diperlukan oleh seseorang untuk membimbing, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Pemimpin, di sisi lain, adalah individu yang mengambil peran sentral dalam mengarahkan dan mengelola kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan pendidikan yang efektif dapat membantu menciptakan lingkungan belajar yang bermakna, inspiratif, dan berdampak positif bagi peserta didik, staf pendidik, dan masyarakat di lingkungan pendidikan tersebut. Pemimpin pendidikan harus memiliki kombinasi keterampilan kepemimpinan, pemahaman mendalam tentang pendidikan, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan dalam dunia pendidikan. Berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan system pendidikan memerlukan kepemimpinan yang kuat, kolaboratif dan responsive untuk memastikan pendidikan yang berkualitas dan relevan bagi generasi mendatang.

Menghadapi iklim kompetitif dewasa ini, sebuah organisasi atau lembaga sangat memerlukan pemimpin yang berorientasikan masa kini. Untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan tuntutan era sekarang ini, seorang pemimpin dituntut memiliki kejelian dalam menghadapi segala permasalahan-permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan lagi, sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinya.⁵

Pemimpin yang memimpin sebuah pesantren akrab disebut sebagai kepala pesantren/kyai. Dalam kepemimpinannya seorang kyai bukan hanya memimpin dengan model kepemimpinan yang demokratis, otoriter, laissez faire, transformasional dan transaksional saja, seorang kyai dipertimbangkan untuk memimpin pesantren terlebih dari segi pengetahuan, pemahaman dan penerapan syariat islam. Di pesantren kyai adalah

⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006).

seorang sentral figur bagi seluruh pendidik, santri maupun masyarakat pesantren, seorang kyai harus memiliki strategi untuk mengefektifkan sistem pendidikan dan pengajaran yang sesuai dengan kapasitas dirinya dan sumber daya yang ada di lingkup pesantren tersebut dengan nilai-nilai keislaman. Pendidikan pesantren yang sudah mendominasi di Indonesia dituntut untuk kreatif dan kompetitif guna mengikuti era globalisasi yang semakin berpengaruh terhadap semua aspek dalam kehidupan manusia.

Al-Maahira International Islamic Boarding School Malang adalah lembaga pendidikan islam yang menerapkan konsep boarding school dan friendly learning approach berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah. Sistem akademik dan pesantren yang dikolaborasikan dengan apik, berhasil menarik perhatian ribuan orang tua untuk menitipkan putrinya guna dididik dan ditempa di lembaga pendidikan ini. Tiga tahun berdirinya Al-Maahira di dunia pendidikan tidak luput dari permasalahan dan problematika yang pada umumnya juga dialami oleh lembaga pendidikan islam lainnya, salah satunya adalah bagaimana meningkatkan kompetensi pendidik sehingga dapat mengawal perkembangan santri, meminimalisir keresahan orang tua ketika jauh dengan putrinya dan yang terpenting dapat mendukung ketua lembaga dalam mencapai tujuan dan visi misinya.

Ustadz Ghufroon Hasan M.I.Kom selaku kepala pesantren Al-Maahira International Boarding School selalu berinovasi untuk terus mengembangkan pendidikan pesantren, berbagai upaya terus dilakukan guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Memotivasi, mengarahkan, menggerakkan serta membimbing para musyrifahnya untuk terus berusaha meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Memperhatikan kebutuhan-kebutuhan musyrifah dalam proses mendidik, ikut serta membantu menangani problem yang dihadapi musyrifah dalam pengelolaan asrama maupun kegiatan administrasinya, mengupayakan pelatihan-pelatihan untuk meng-upgrade kapasitas ilmu musyrifah. Ustadz Ghufroon dapat dengan mudah mengontrol progres musyrifahnya dalam mendidik melalui instrumen-

instrumen follow up tugas harian musyrifah yang beliau buat. Beliau juga menanamkan motto kepada seluruh musyrifah “1 x 24 jam masalah tuntas” sehingga problem apapun yang dihadapi musyrifah ataupun santri cepat tertangani.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk mengetahui lebih dalam mengenai kepemimpinan kepala pesantren terhadap kompetensi musyrifah di Al-Maahira Internasional Islamic Boarding School. Untuk itu peneliti akan mengangkat permasalahan tersebut di dalam penelitian ilmiah yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah Di Al-Maahira International Islamic Boarding School (Iibs) Malang”**

A. Fokus Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala pesantren di Al-Maahira International Islamic Boarding School Malang?
2. Bagaimana implementasi strategi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah Al-Maahira International Islamic Boarding School Malang?
3. Bagaimana implikasi implementasi strategi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah Al-Maahira International Islamic Boarding School Malang?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kepala pesantren di Al-Maahira International Islamic Boarding School Malang.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah Al-Maahira International Islamic Boarding School Malang tentang kompetensi pedagogik.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis implikasi implementasi strategi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah Al-Maahira International Islamic Boarding School Malang.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat pada aspek teoritis dan juga praktis sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pendidikan, yang kaitannya dengan kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi musyrifah dan juga sebagai bahan referensi untuk peneliti- peneliti lain yang akan meneliti pada hal yang serupa.

b. Secara Praktis

Adapun secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Penulis, yaitu Penulis memperoleh jawaban dari permasalahan yang diteliti, serta sebagai bahan informasi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah.
2. Kepala pesantren, yaitu agar dapat dijadikan bahan pertimbangan dan atau bahan referensi dalam kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah.
3. Sebagai bahan perbandingan bagi rekan-rekan mahasiswa atau peneliti lain

yang akan mengadakan penelitian dalam bidang dan masalah yang sama.

D. Orisinalitas Penelitian

Bagian ini menyajikan perbedaan dan persamaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dan penelitian-penelitian sebelumnya. Untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama. Penelitian yang pernah ataupun yang sudah diteliti yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah, diantaranya:

Nama, tahun, "*Judul*", jenis dan pendekatan penelitian, kesimpulan

1. Abdullah Ghufronul tahun 2020 berjudul "*Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren*" metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan dua pendekatan, antara lain: pertama, kualitatif studi kasus yang lebih menekankan pada aspek subjektif dari perilaku orang. Kedua, interaksi simbolik yang berusaha memahami perilaku manusia dari sudut pandang subjek. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren menerapkan corak kepemimpinan kharismatik namun disisi lain metode yang di lakukan oleh kiai cenderung kepada gaya demokratik. strategi kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren adalah dengan memberikan pemahaman tentang ekonomi kepada santri, memberdayakan santri, mengorganisir pesantren, membangun unit usaha, serta melakukan kerjasama dengan pihak luar pesantren.⁶
2. Muhammad Ulil Mubarak tahun 2021 berjudul "*Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia (Studi Multisitus Pondok Pesantren Darul Falah Tulungagung dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif Blitar)*"

⁶ Abdul Gufronul Mustaan, "Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren," *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah* 2, no. 2 (29 Desember 2020): 30, <https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v2i2.825>.

Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian multi situs. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Peran pemimpin dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Pondok Pesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif sebagai perencana program, penentu kebijakan, pelaksana dan pengawasan pondok pesantren. Tipe kepemimpinan yang terdapat di pondok pesantren Darul Falah adalah tipe kepemimpinan karismatik dan demokratis sedangkan kepemimpinan di pondok pesantren Al-Ma'arif adalah kepemimpinan secara demokratis. Kualitas sumberdaya manusia di pondok Pesantren Darul Falah dan pondok pesantren Al-Ma'arif adalah memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik terutama dalam bidang ilmu penguatan agama. Serta cakap dan terampil dalam keilmuan.⁷

3. Jalaludin tahun 2019 berjudul "*Manajemen dan Peran Gaya Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Motivasi Literasi Santri (Santri Pondok Pesantren Nahdlatul Ulum (NU) Cempaka Kresek dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Pendawa)*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan pondok pesantren terhadap motivasi literasi santri, Hambatan-hambatan gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam meningkatkan motivasi literasi santri, Upaya gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi literasi santri.⁸
4. Eva Wijayanti tahun 2020 berjudul "*Kepemimpinan Prof. Dr. KH. Asep Syaifuddin Chalim, MA Dalam Memajukan Pondok Pesantren Amantul Ummah Pacet Mojokerto*" Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan

⁷ Muhammad Ulil, *Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia*, (2020).

⁸ Jalaludin, *Peran Gaya Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Motivasi Literasi Santri (Santri Pondok Pesantren Nahdlatul Ulum (Nu) Cempaka Kresek Dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Pendawa)* (2020).

dokumentasi. Hasil Penelitian ini adalah Prof, Dr, KH, Asep Syaifuddin Chalim, MA seorang pemimpin mempunyai gaya ketauladanan karismatik, fenomenal, demokrasi dalam memimpin Ponpes Amanatul Ummah, mempunyai strategi unggul perkembangan pesat dari tahun ke tahun dalam memajukan ponpes Amanatul Ummah.⁹

5. Syaefuddin Ahrom Al-Ayyubi tahun 2021 berjudul *“Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pendidikan Pesantren Di Era Disrupsi (Studi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur’an Al-Asy’ariyyah Wonosobo)”* Penelitian ini menggunakan studi kualitatif dengan melakukan wawancara dengan beberapa informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai sangat terbuka dan demokratis. Kiai selalu menerima saran dan masukan dari berbagai pihak untuk mengembangkan pesantren. Selanjutnya ide-ide kiai dalam pembaharuan pendidikan yaitu dengan mendirikan sekolah formal yang berada di bawah yayasan salah satunya SMK yang memiliki jurusan salah satunya adalah rekayasa perangkat lunak. Seluruh sekolah formal berada di bawah kontrol dan koordinasi dari kiai.¹⁰
6. Yudha Andana Prawida dan Fiman Nugraha tahun 2021 berjudul *“Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Melalui Pelatihan Partisipatif secara daring berbasis heuristik”* Metode yang digunakan deskriptif analitik. Penelitian ini menunjukkan adanya perbaikan hasil pelatihan berupa kompetensi pedagogik oleh peserta pelatihan berdasarkan perbedaan hasil pretes dan postes. Penelitian ini juga menemukan adanya peran motivasi peserta dalam proses pelatihan yang berkontribusi terhadap capaian hasil pelatihan tersebut. Sehingga, penelitian ini

⁹ Eva Wijayanti, *Kepemimpinan Prof. Dr. Kh. Asep Syaifuddin Chalim, Ma Dalam Memajukan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto* (2020).

¹⁰ Syaefuddin Ahrom, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pendidikan Pesantren Di Era Disrupsi (Studi Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur’an Al-Asy’ariyyah Wonosobo)* (2020).

menyatakan bahwa pelatihan daring partisipatif bermakna sebagai upaya perbaikan kompetensi pedagogik guru, terutama masa pandemi.¹¹

7. Mohammad Muallif tahun 2017 berjudul “*Kepemimpinan Kyai dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang)*” Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Adapun hasil dari penelitian tesis ini sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren yaitu kepemimpinan Tunggal Kiai dengan model Otoriter-karismatik, strategi kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren yaitu dengan (a). merubah pola fikir Asatidz /guru, santri/siswa dan pengurus. (b). peningkatan kualitas guru/asatidz. (c). Mengadakan kerjasama dengan dunia industri dan perusahaan. (d). meningkatkan kualitas santri/siswa. (e). meningkatkan kurikulum. f). peningkatan sarana dan prasarana g). Menjadikan Visi, Misi, sebagai tujuan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh. Implikasi kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren adalah beliau membawa perubahan yang positif dibuktikan telah mencetak lulusan-lulusan yang mempunyai kemandirian dalam berkarya dibidang teknologi, dan ada juga yang langsung direkrut diperusahaan atau industri¹²
8. Ike Nilawati Rohaenah tahun 2020 berjudul “*Implementasi Supervisi Kpelas Sekolah pada Kompetensi Pedagogik Guru*” metode penilitian yang digunakan adalah deskriptif. Hasil penelitian membuat model klinis implementasi supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Guru dapat

¹¹ Yudha Andana Prawira dan Firman Nugraha, “Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Melalui Pelatihan Partisipatif Secara Daring Berbasis Heuristik,” *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 7, no. 2 (7 Mei 2021): 307, <https://doi.org/10.37905/aksara.7.2.307-316.2021>.

¹² Mohammad Muallif, *Kepemimpinan Kyai Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang)* (2017).

menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Kegiatan belajar mengajar lebih menyenangkan, Kompetensi pedagogik guru meningkat, Guru diikut sertakan seminar dan workshop .Meningkatkan mutu pendidikan dengan nilai hasil lulusan meningkat.¹³

Adapun uraian perbedaan dan persamaan kajian penelitian ini dapat dirinci dalam tabel dibawah ini. Tabel penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Peneliti dan judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Abdullah Ghufronul (2020). " <i>Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren</i> "	Gaya kepemimpinan kiai	Fokus penelitian pada kemandirian ekonomi pesantren	Kepemimpinan kepala pesantren/kiai dalam meingkatkan kualitas guru
2	Muhammad Ulil Mubaro (2021). " <i>Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia</i> "	Kepemimpinan pada lingkup pesantren	Difokuskan pada peningkatan kualitas sumberdaya manusia pada umumnya	melalui kompetensi pedagogik Pemahaman guru

¹³ Ike Nilawati Rohaenah, Sahudi Muhibbin Syah, dan Mohamad Erihadiana, "Implementasi Supervisi Kepala Sekolah Pada Kompetensi Pedagogik Guru," *MISYKAT: Jurnal Ilmu-ilmu Al-Quran, Hadist, Syari'ah dan Tarbiyah* 5, no. 2 (29 Desember 2020): 127, <https://doi.org/10.33511/misykat.v5n2.127-140>.

	<i>(Studi Multisitus Pondok Pesantren Darul Falah Tulungagung dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif Blitar)</i>			terhadap kompetensi yang harus dimilikinya dalam mendidik peserta didik, khususnya
3	Jalaludin (2019). <i>“Manajemen dan Peran Gaya Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Motivasi Literasi Santri (Santri Pondok Pesantren Nahdlatul Ulum (NU) Cempaka Kresek dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Pendawa)”</i>	Peran pemimpin pondok pesantren	Fokus penelitian pada santri dalam meningkatkan motivasi literasi	kompetensi pedagogik Upaya-upaya kepala pesantren/kiai dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru
4	Eva Wijayanti (2020). <i>“Kepemimpinan Prof. Dr. KH. Asep Syaifuddin Chalim, MA Dalam Memajukan Pondok Pesantren Amantul Ummah Pacet</i>	Upaya pemimpin pesantren dalam memimpin	Fokus terhadap kemajuan pondok pesantren	

	<i>Mojokerto”</i>			
5	Syaefuddin Ahrom Al-Ayyubi (2021) <i>“Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pendidikan Pesantren Di Era Disrupsi (Studi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur’an Al-Asy’ariyyah Wonosobo)”</i>	Kiai melaksanakan pembaharuan dalam kepemimpinannya	Era Disrupsi yang dihadapi	
6	Yudha Andana Prawida dan Fiman Nugraha tahun (2021). <i>“Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Melalui Pelatihan Partisipatif secara daring berbasis heuristik”</i>	Peningkatan kompetensi pedagogik guru	Fokus pelatihan partisipatif secara daring berbasis heuristik	
7	Mohammad Muallif (2017). <i>“Kepemimpinan Kyai dalam</i>	Kepemimpinan Kyai dalam pendidikan	Fokus pada peningkatan kualitas pendidikan	

	<i>Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang)”</i>	pesantren		
8	Ike Nilawati Rohaenah (2020). <i>“Implementasi Supervisi Kepala Sekolah pada Kompetensi Pedagogik Guru”</i>	upaya pemimpin terhadap kualitas kompetensi pedagogik guru	fokus penelitian terhadap implementasi supervisi	

Berdasarkan identifikasi penelitian di atas, menunjukkan bahwa setiap pemimpin memiliki pola kepemimpinan yang sangat beragam. Faktor tersebut telah mendorong penulis untuk melakukan kembali penelitian terkait kepemimpinan. Namun setiap penelitian pasti memiliki perbedaan dalam penentuan judul, tema, isi maupun lokasinya, karena pada dasarnya setiap lembaga pendidikan memiliki latar belakang dan corak yang berbeda-beda juga, maka penulis pada penelitian ini lebih menekankan terhadap pentingnya kompetensi pedagogik pada diri musyrifah dalam mendidik dan membimbing santriwati dan juga bagaimana kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifahnya di Al-Maahira International Islamic Boarding School.

E. Definisi Istilah

Guna memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa penjelasan atau istilah-istilah yang terdapat dalam judul

tesis ini. Adapun istilah-istilah yang peneliti jelaskan adalah sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan** merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang dalam memimpin sebuah organisasi dan juga kepemimpinan itu merupakan usaha atau upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan bawahan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
2. **Kepala Pesantren** adalah seseorang yang memiliki serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian yang diangkat sebagai pemuka agama oleh masyarakat sekitar berpendidikan formal atau non formal, yang mempunyai kedalaman pengetahuan agama Islam dan kesungguhannya dalam berjuang untuk kepentingan agama Islam, keikhlasan di tengah umat, kekhusyu'annya dalam beribadah, serta bisa sebagai uswatun hasah suri tauladan bagi masyarakat dengan kewibawaann, karismatik yang dimilikinya, masyarakat tunduk patuh padanya untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka untuk membimbing menuntun mengarahkan meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa bekerjasama untuk mencapai satu tujuan.
3. **Musyrifah** *Musyrifah/Musyrif* merupakan kata yang biasa digunakan untuk menyebutkan pembimbing asrama. Kata *musyrif* berasal dari bahasa arab yaitu "*asyrafa-yusyrifu*" yang artinya pengawasan, pembimbingan, pengendalian, pengontrolan dan "*musyrif*" berarti orang yang mengawasi, membimbing, mengendalikan, mengontrol. *Musyrifah* adalah bentuk *muuannas* dari kata *musyrif* yang berarti orang yang membimbing untuk perempuan. *Musyrifah* dalam penelitian ini adalah seorang pembimbing asrama yang bertugas menjadi pembina, pendidik, pengontrol santri dari berbagai aspek seperti aspek sosial, spiritual, ibadah dan akademik santri di dalam asrama.

4. **Kompetensi** Kompetensi memiliki makna kecakapan, kemampuan dan kewenangan. Kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
5. **Pedagogik** Pedagogik berasal dari 2 kata Yunani kuno yaitu “paedos” yang berarti anak laki-laki dan “agogos” yang berarti mengantar, membimbing dan memimpin. Istilah pedagogik diartikan sebagai ilmu yang mempelajari masalah membimbing anak ke arah tujuan tertentu, yaitu supaya ia kelak mampu secara mandiri menyelesaikan tugas hidupnya. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan atau kualitas yang dimiliki oleh seorang pendidik (guru atau instruktur) dalam merancang, mengelola, dan melaksanakan proses pembelajaran sehingga dapat mencapai tujuan pembelajaran dan membantu peserta didik mencapai potensi mereka secara maksimal. Kompetensi pedagogik sangat penting dalam dunia pendidikan karena berkaitan erat dengan kemampuan seorang pendidik dalam mengajar dan membimbing peserta didik. Kompetensi pedagogik yang baik akan membantu menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif dan mendukung perkembangan peserta didik. Selain itu, kompetensi ini juga membantu seorang pendidik menjadi lebih efektif dalam memenuhi tuntutan peran mereka sebagai fasilitator pembelajaran.
6. **Implikasi** Kata implikasi memiliki makna yang cukup luas sehingga maknanya cukup beragam. Implikasi bisa didefinisikan sebagai suatu akibat yang terjadi karena suatu hal, sedangkan implikasi kepemimpinan kepala pesantren adalah keterlibatan atau keadaan terlibat, dalam kepemimpinannya Kiai pasti berimplikasi dalam segala aspek pada lembaga pendidikan terkait.

Pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan kepala pesantren memiliki peran penting dalam mengelola dan memimpin pesantren, yang merupakan lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Kepala pesantren memiliki banyak

tanggung jawab dalam kepemimpinannya salah satunya meningkatkan kompetensi musyrifah, kompetensi pedagogik menjadi salah satu komponen penting dalam kemampuan seorang musyrifah untuk memberikan bimbingan yang berkualitas dan efektif kepada santriwati. Dengan memiliki kompetensi pedagogik yang baik, seorang musyrifah dapat menginspirasi, memotivasi, dan membantu santriwati mencapai potensi mereka secara maksimal dalam proses pembelajaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KEPEMIMPINAN KEPALA PESANTREN

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Pesantren

Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan hal yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi tidak terkecuali di sebuah lembaga pendidikan.

Keberadaan kepala pesantren sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik karena kepala pesantren sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas merancang desain pendidikan pesantren yang mencakup kurikulum, membuat tata tertib sistem evaluasi, sekaligus pemimpin dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, melainkan pula sebagai pimpinan dalam semua tata kelola pesantren, bahkan pemimpin masyarakat.

Kepemimpinan (leadership) dapat dimaknai sekumpulan dari serangkaian kemampuan dalam diri pemimpin itu sendiri. Termasuk di dalamnya kewibawaan, keterampilan pengetahuan, visi dan kompetensi untuk dijadikan sebagai sarana kepemimpinan dalam rangka meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, dan merasa tidak di paksa.¹⁴

¹⁴ Syaiful Sagala, *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2018).

Kepemimpinan menurut Yaverbaum & Sherman adalah *leadership is act of gaining cooperation from people in order to accomplish something*.¹⁵

Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja sama dari orang untuk mencapai sesuatu. Menurut Terry Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Sedangkan menurut Young Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang di dasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.¹⁶ dibentuk oleh persyaratan formal dan bisa juga pembawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural, tidak diciptakan, tetapi merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya.⁹

Menurut Hadari kepemimpinan dapat dilihat dari dua konteks, yaitu struktural dan non-struktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi-motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Sedangkan dalam konteks non-struktural, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarah semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Bersama.¹⁰

Menurut Gary Yukl kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi seseorang agar memiliki pemahaman yang sama serta dapat menyetujui sesuatu

¹⁵ Yohanes Susanto, *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2017).

¹⁶ Didi Pianda, *Kineja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)* (Jawa Barat: Jejak, 2018).

yang dibutuhkan dan mengerjakan tugas dan berikut tentang cara melaksanakan tugas, serta melakukan proses dalam memberikan sarana untuk mencapai tujuan. Peran pemimpin meliputi, pembuatan visi, pengorganisasian, pengintegrasian sosial, dan perluasan eksternal.¹⁷

Dari beberapa pendapat para ahli dan beberapa defenisi mengenai kepemimpinan, maka dapat kita fahami bahwa Kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang dalam memimpin sebuah organisasi dan juga kepemimpinan itu merupakan usaha atau upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan bawahan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Di dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan tertinggi ada pada seorang kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki kuasa penuh dalam memutuskan suatu keputusan, kemajuan dan kemunduran sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh seorang kepala sekolah itu sendiri.

Konteks pendidikan dapat dimaknai sebagai proses pembentukan, pengembangan dan pembiasaan terhadap hal-hal yang baik. Dan puncak dari pendidikan yang berhasil adalah menjadikan manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Di Indosesia terdapat lembaga pendidikan islam yang kerap disebut pesantren. Fokus pengajarannya adalah pengajaran agama islam dan pendidikan karakter termasuk moral, akhlak dan kedisiplinan. Pesantren sejak kehadirannya di Indonesia memiliki peran penting dalam kehidupan masyarakat muslim Indonesia dan telah berkontribusi dalam membentuk budaya dan karakter masyarakat di berbagai wilayah di Indonesia. Sehingga menurut Zamkhsyari Dhofier, bahwa Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia. Kata

¹⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Indeks, 2017)

pesantren berasal dari kata “santri”, yang diberi awalan pe dan akhiran an menjadi pesantrian (pesantren), yang berarti tempat tinggal para santri.¹⁸

Sedangkan menurut Mastuhu, pesantren adalah suatu lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.¹⁹

Dawam Rahardjo memberikan pengertian bahwa pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan yang bertujuan, mendidik dan menyiarkan ajaran agama Islam kepada masyarakat. Sedangkan pengertian pendidikan di pesantren yang bertujuan adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren yang bertujuan mengajar dasar-dasar agama Islam, lembaga pendidikan yang tidak mencetak pegawai negeri yang mau diperintah orang lain, lembaga pendidikan mencetak orang-orang tidak mau bergantung pada orang lain, tetapi berdiri diatas kakinya sendiri.²⁰

Dari kutipan-kutipan diatas dapat difahami bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan islam yang dipimpin oleh oleh seorang guru besar atau ulama yang dikenal sebagai “kyai” atau “Ustadz”. Peserta didik yang tinggal di pesantren disebut sebagai “Santri”. Santri tinggal bersama dalam lingkungan yang sangat terstruktur dan mendalami ajaran islam sehari-hari berdasarkan Al-Quran dan Hadits, juga panduan dalam berbagai aspek kehidupan termasuk hukum, ekonomi, dan sosial. Pesantren telah membantu menjaga nilai-nilai islam dan memberikan pendidikan agama yang kokoh kepada generasi muda Muslim di Indonesia.

Tidak ada pesantren tanpa kepala pesantren, hal tersebut diyakini dikarenakan

¹⁸ Zamkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1982).

¹⁹ Mastuhu Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994).

²⁰ Zuli Qodir, *Ada Apa Dengan Pesantren Ngruki* (Bantul: Pondok Edukasi, 2003).

kepala pesantren merupakan tokoh utama dalam berdirinya pondok pesantren. Seluruh kebijakan sepenuhnya ditangan kepala pesantren. Oleh sebab itu, eksistensi dan kemajuan pesantren sangat bergantung terhadap kepala pesantren.²¹ Ditinjau dari tugas dan fungsinya, eksistensi kepala pesantren sebagai pemimpin sangat unik. dikarenakan tugas kepala pesantren sebagai pemimpin bukan hanya bertugas memimpin pesantren, akan tetapi juga bertugas sebagai pemimpin masyarakat.²²

Suprayogo berpendapat bahwa kepala pesantren dapat ditinjau dari tiga dimensi, yaitu: *Pertama*. Dimensi legitimasi, jika ditinjau dari posisi pemimpin dari aspek legalitas. *Kedua*. Dimensi pengaruh, ditinjau dari luas ajang atau kiprahnya. *Ketiga*, Dimensi visibilitas, ditinjau dari tingkat kepercayaan baik dari orang-orang yang dipimpin atau dari pemimpin lainnya.²³

Keunikan lain dari kepemimpinan kepala pesantren yaitu dari segi karismanya.²⁴ Salah satu faktor yang membuat kepemimpinan seorang kepala pesantren berhasil dikarenakan ia memiliki karisma yang baik, bawahan dari seorang kepala pesantren sangat tunduk dan patuh tanpa membantah sedikitpun terhadap apa yang diperintahkan olehnya. Sedang menurut Gery Yukl dalam Hariyanto kepemimpinan kharismatik adalah seorang pemimpin kharismatik yang sesungguhnya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dengan cara menginternalisasi dengan nilai-nilai, perilaku, sikap dan pola perilaku yang ditentukan pada visi inspirasi bagi kebutuhan aspirasi pengikut.²⁵ Berkenaan dengan karisma kepala pesantren Sidney Jones dalam Zainal menyebutkan bahwa kepala

²¹ Muslichan Noor, "Gaya Kepemimpinan Kyai," *Jurnal Kependidikan* 07 1 (2019): 146.

²² Imron Arifin, *Kepemimpinan* (Bogor: Bulan Bintang, 2000).

²³ *Ibid.*

²⁴ Arif Rahman, "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pesantren Di Pondok Pesantren Al-Khoirot Malang," t.t., 65.

²⁵ *Ibid.*

pesantren dan bawahan memiliki hubungan *patron client*, dimana otoritas seorang kepala pesantren diterima diseluruh lapisan masyarakat baik dari pejabat di jajaran pemerintah, dipesantren, dan masyarakat secara umum.²⁶

Taufiq Abdullah dalam Rohman mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala pesantren diperoleh dari legitimasi masyarakat bukan karena hanya memiliki keahlian dalam ilmu agama, tetapi juga bersumber dari kewibawaan serta ilmu kedigdayaan, kepribadian, dan dari gen.²⁷ Oleh sebab itu, tidak heran, jika watak kharismatik menjadi ciri utama. Watak kharisma yang dimilikinya bisa dipergunakan untuk menyelesaikan berbagai problematika yang terjadi, baik dipesantren ataupun masyarakat secara umum.

Tholhah Hasan dalam Rohman mengemukakan bahwa, terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan kepala pesantren, yaitu: 1). *Community leader*, jika kiai tampil sebagai pimpinan organisasi masyarakat atau organisasi politik, 2). *Intellectual leader*, ditinjau dari pekerjaannya sebagai guru agama, dan penceramah, 3). *Spiritual leader*, jika seorang kiai memimpin kegiatan spiritual. 4). Pemimpin administratif, bagi kepala pesantren yang berperan langsung sebagai penanggung jawab pada lembaga-lembaga pendidikan, dan di pondok pesantren.²⁸ Kepala pesantren sebagai pemimpin dipesantren lebih memposisikan dirinya sebagai pemilik saham, sehingga seringkali mengabaikan aspek manajerial. Oleh sebab itu, semua problematika pesantren bertumpu pada kepala pesantren.²⁹

Otoritas mutlak semacam itu sangat tidak baik terhadap keberlangsungan pesantren, terutama dalam hal pergantian pemegang tongkat estafet kepemimpinan,

²⁶ Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgana Kiai NU* (Yogyakarta: Kutub, 2003).

²⁷ Rahman, "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pesantren Di Pondok Pesantren Al-Khoirot Malang."

²⁸ *Ibid.* h. 71.

²⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai, Study Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng* (Malang: Kalimasada, 1993).

dikarenakan hanya terpaku terhadap keturunan dan saudara kepala pesantren yang belum tentu memiliki kapasitas dan kompetensi yang mumpuni dalam hal kepemimpinan. Selain itu, pihak luar sangat sulit untuk bisa menjadi anggota elit dipesantren, maksimal mereka hanya bisa menjadi pendamping kepala pesantren.³⁰ Akhirnya sering terjadi pesantren yang semula maju dan terkenal, tiba-tiba kehilangan pamor dikarenakan kepergian seorang kepala pesantren menghadap Ilahi.

Kasful Anwar dalam artikelnya menyatakan bahwa Akibat fatal kepala pesantren kepemimpinan individual tersebut menyadarkan banyak pihak, yakni kepala pesantren, masyarakat, dan bahkan pemerintah yang bertanggung jawab dalam menjaga eksistensi pesantren. Mereka berupaya mencari solusi terbaik untuk mengantisipasi musibah kematian pesantren. Salah satu solusi yang ditawarkan oleh Kementerian Agama dengan mengintroduksi Yayasan sebagai badan hukum yang menjamin keberlangsungan Pendidikan pesantren. Pelembagaan semacam itu mendorong pesantren menjadi organisasi impersonal, yang harus diwadahi dan dikelola berdasarkan aturan yang terdapat dalam manajemen modern.³¹

Demikianlah kepala pesantren berikut perannya dalam segala aspek kehidupan yang ada di pesantren, hak otoriter dalam mengambil kebijakan sangat mutlak ada pada kepemimpinannya. Namun yang terjadi semenjak era globalisasi, kepemimpinan kepala pesantren di pesantren modern ataupun konvergensi tidak lagi sedemikian otoriter.

2. Landasan Kepemimpinan Kepala Pesantren

1) Landasan Teologis

³⁰ Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat), 1983).

³¹ Kasful Anwar, *Kepemimpinan Kyai Pesantren* (Kontekstualita, 2010).

Teologi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan pengetahuan adi-kodrati yang objektif lagi kritis dan disusun secara metodis dan sistematis. Kepemimpinan kepala pesantren memiliki landasan teologis berdasarkan Al-Quran dan hadis di bawah ini:

۲۴ وَ جَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَ كَانُوا بِآيَاتِنَا يُوْقِنُونَ

Artinya: *dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (QS. As-Sajdah: 24)*³²

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *Tiap-tiap kamu adalah pemimpin dan tiap kamu akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya.*³³

Ayat dan Hadits di atas menegaskan bahwa setiap pemimpin hendaknya bertanggungjawab atas tugas yang diembannya. Seorang pemimpin yang cerdas dan bertanggung jawab mutlak diperlukan, terlebih dalam kondisi krisis atau terdapat lingkungan yang tidak kodusif.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ

وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ۙ ۱۰۴

Artinya: *dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang*

³² Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, (Bandung: 2000)

³³ *Ibid.*

*orang-orang yang telah diberi kitab sebelummu, dan orang-orang kafir (orang musyrik). Dan bertakwalah kepada Allah jika kamu orang-orang beriman. (QS Al-Maaidah: 57)*³⁶

Tafsir Ibnu Katsir menafsirkan ayat di atas merupakan peringatan tentang perbuatan berteman dengan musuh-musuh islam dan para pemeluknya, yaitu ahli kitab dan orang-orang musyrik yang menganggap remeh dan menjadikan bahan ejekan terhadap amal baik yang dilakukan oleh orang-orang muslim yang berupa syariat islam yang suci, penuh hikmah, yang memuat semua kebaikan dunia dan akhirat.³⁷

Al-Qur'an sebagai pedoman hidup umat islam telah memberikan banyak kunci tentang kepemimpinan, bukan hanya tata cara menjadi pemimpin saja yang harus sesuai syariat, tetapi di dalam ayat-ayat di atas juga dijelaskan bagaimana syariat islam mengajarkan kita untuk memilih pemimpin, mengikuti sikap dan sifat pemimpin dan pemimpin seperti apa yang harus kita hindari.

2) Landasan Yuridis

Landasan yuridis/hukum adalah asumsi-asumsi yang bersumber dari peraturan perundangan yang berlaku dan menjadi titik tolak dalam suatu hal. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren no. 1, 2 dan 9.³⁸

- 1) Pondok Pesantren, Dayah, Surau, Meunasah, atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi

³⁶ *Ibid*

³⁷ TafsirWeb, <https://tafsirweb.com/1941-surat-al-maidah-ayat-57.html> 15 Januari 2024

³⁸ "UU Nomor 18 Tahun 2019.pdf," t.t.

masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alamina yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- 2) Pendidikan Pesantren adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh Pesantren dan berada di lingkungan Pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan Pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin.
- 3) Kiai, Tuan Guru, Anre Gurutta, Inyik, Syekh, Ajengan, Buya, Nyai, atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Kiai adalah seorang pendidik yang memiliki kompetensi ilmu agama Islam yang berperan sebagai figur, teladan, dan/atau pengasuh Pesantren.

Mengintegrasikan landasan yuridis dengan perspektif pendidikan dalam konteks pesantren memiliki implikasi yang luas. Dengan adanya regulasi yang jelas, pesantren dapat beroperasi secara teratur dan memberikan jaminan kualitas pendidikan kepada para santri. Landasan yuridis juga menjadi pedoman bagi pemimpin pesantren dalam menjalankan tanggung jawabnya terhadap pesantren.

3. Kedudukan dan Fungsi Kepala Pesantren

Pesantren merupakan salah satu khazanah keilmuan yang menyimpan magis tersendiri untuk dikaji dari berbagai aspek dan sudut pandang. Keberadaannya sebagai model lembaga pendidikan tertua di Indonesia terus

mengalami perkembangan dengan berbagai metamorfosisnya, meski tidak sampai kehilangan jati dirinya yang substantif dalam relasi santri-Kyai. Kedudukan Kyai adalah unsur terpenting dalam pesantren, kapasitasnya sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (developer), sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (leader dan manager) pesantren.³⁹

Samsul Nizar dalam bukunya menuliskan beberapa fungsi kepemimpinan pendidikan dalam perspektif islam. Fungsi pertamanya yaitu sebagai pemimpin yang ditaati dan dikoreksi. Rasulullah SAW bersabda, “patuhilah dan taatilah (pemimpin) meskipun yang dipekerjakan (sebagai pemimpin) atas kamu seorang budak Habsiy yang seakan-akan kepalanya itu bagai buah anggur yang kering” HR. Bukhariy. Rasulullah SAW juga bersabda.⁴⁰

Muhammad Sayid al-Wakil mengemukakan hak-hak dari seorang pemimpin, yaitu: didengarkan pembicaraannya dan ditaati perintahnya, ditolong dengan menggunakan lisan, harta, kerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama, dinasehati jika terjadi kekeliruan. Syarat orang yang menasehati adalah orang yang berilmu, menyesuaikan cara menasehati, dan mengamalkan apa yang dinasihatkannya.⁴¹

Secara ringkas dapat diambil kesimpulan yakni, seorang pemimpin adalah orang yang harus ditaati selama dalam kebenaran. Apabila telah menyimpang dari kebenaran, hal pertama yang dilakukan umat adalah menasihatinya. Jika nasihat tidak didengarkan oleh pemimpin yang berada dalam kemaksiatan kepada Allah SWT, maka tidak ada dosa baginya bila tidak menaatinya.

³⁹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013).

⁴⁰ *Ibid*

⁴¹ *Ibid*.

Pemimpin juga berfungsi sebagai penanggungjawab, tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu dasar kepemimpinan islam. Seorang pemimpin tidak pernah lari dari tanggungjawabnya, mau berkorban, mengambil keputusan dan menanggung segala resiko yang sudah menjadi konsekuensinya.⁴² Apabila seorang pemimpin melaksanakan hak-hak rakyatnya, berarti pemimpin tersebut telah memenuhi hak Allah.

Fungsi selanjutnya yaitu sebagai motivator. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintahnya. Rasulullah SAW sebagai pemimpin agung, menggunakan motivasi sebagai alat untuk membakar semangat para sahabat.⁴³

Rasulullah SAW mencontohkan bahwa seorang pemimpin memiliki fungsi sebagai motivator. Memberikan semangat terhadap bawahan agar selalu setia dalam menjalankan aktivitas yang telah ditentukan baginya, dan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkannya. Dengan demikian, apa pun program dan tujuan organisasi akan mudah dicapai dan direalisasikan.

B. Kompetensi Pedagogik Guru

1. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Kompetensi (*competence*) adalah kecakapan, kemampuan dan memiliki wewenang.⁴⁴ Guru yang dinyatakan kompeten di bidang tertentu adalah guru yang menguasai kecakapan dan keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan.⁴⁵ Sedangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa: “kompetensi adalah

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid*

⁴⁴ John M Echols, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1990).

⁴⁵ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan* (Yogyakarta: Kanisius, 1994).

seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.”⁴⁶

Kompetensi Guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.⁴⁷

Kompetensi pedagogik adalah salah satu dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki seorang guru. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola pembelajaran peserta didik, yang meliputi: a) pemahaman peserta didik, b) perancang dan pelaksanaan pembelajaran, c) evaluasi pembelajaran dan, d) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Selain itu kemampuan pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik.⁴⁸

Terdapat sebuah ayat dalam Al-Quran yang menggambarkan betapa peserta didik mempunyai sikap senang, percaya, dan kasih sayang terhadap peserta didiknya. Hal demikian ini seperti didalam surah an-Najm ayat 8-9

(8) فَتَدَلَّىٰ دَنَا ثُمَّ ۞

Artinya: “Kemudian Dia mendekat, lalu bertambah dekat lagi” (Q.S An-Najm:8)⁴⁹

⁴⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Bandung: Citra Umbara, 2006).

⁴⁷ E Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002).

⁴⁸ Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012).

⁴⁹ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, (Bandung: 2000)

Menurut tafsir al-Maraghi kata (دَنَا ثُمَّ َوَّ) /tsumma dana adalah kemudian ia mendekat, semakin dekat, mendekati Rosulluloh, kemudian dalam kata (فَتَدَلَّى) fatadalla lalu turun, yakni dari kata-kata Ad-Dawali yang artinya buah yang bergantung, seperti gugusan Anggur.⁵⁰

Melihat dari apa yang ditafsirkan Al-Maraghi bahwasannya malaikat Jibril mendekati dan turun dari atas untuk menyampaikan wahyu kepada Rasulullah dengan penuh pendekatan. Posisi yang berdekatan inilah yang membuat proses penyampaian wahyu menjadi sangat jelas dan mudah difahami oleh Rasulullah SAW.

فَكَانَ قَابَ قَوْسَيْنِ أَوْ أَدْنَىٰ (9))

Artinya: “Maka jadilah dia dekat (pada Muhammad sejarak) dua ujung busur panah atau lebih dekat (lagi).” (Q.S. An-Najm:9)⁵¹

Menurut pendapat Quraish Sihab adalah jarak kedekatan Malaikat Jibril dalam menyampaikan wahyu sangat dekat sekali sehingga diibaratkan seperti dua ujung busur panah. Kata قَوْسَيْنِ (qousain adalah dalam bentuk dual dari kata قَوْسٍ (qaus yang berarti busur panah. Ada juga yang memahaminya dalam arti lengan.⁵²

Ayat ini menggambarkan bahwa seorang guru harus melakukan pendekatan dan komunikasi yang efektif dalam menyampaikan pembelajaran kepada peserta didik, karena hal tersebut dapat memudahkan peserta didik dalam memahami materi yang

⁵⁰ Ahmad Musthopa Al-Maraghi, *Tafsir Al-Maraghi (Terj)*, Cet. 2 (Semarang: PT. Karya Toha Putra, 1989).

⁵¹ *Ibid*

⁵² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah Jilid 13*, Cet. 1 (Jakarta: Lentera Hati, 2002).

disampaikan peserta didik akan merasa diperhatikan dan dilibatkan dalam pembelajaran tersebut. Proses pendekatan guru dapat dikembangkan melalui penggunaan berbagai strategi pengajaran, penggunaan teknologi pendidikan, pengelolaan kelas yang efektif, dan juga komunikasi serta evaluasi yang efektif. Dengan begitu pendekatan guru dalam pembelajaran dapat bersifat holistic.

2. Indikator Kompetensi Pedagogik

Mengacu pada pengertian di atas kompetensi guru dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang harus dikuasai guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, perilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan dalam proses belajar mengajar⁵³

Sedangkan pedagogik adalah teori mendidik sebaik mungkin. Dalam pengertian lain adalah ilmu untuk membicarakan masalah yang dihadapi peserta didiknya mencari solusi untuk memecahkannya. Jadi kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru untuk menguasai teoritis dan aplikasinya dalam pembelajaran⁵⁴. Adapun cakupan kompetensi pedagogik adalah :

a. Menguasai karakteristik dan potensi peserta didik:

Menguasai karakteristik peserta didik sangat berhubungan erat dengan kompetensi pedagogik seorang guru. Anak tidak dilihat sebagai objek pendidikan tapi mereka diikutkan berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Guru tidak merancang pembelajaran yang hanya menyentuk aspek kognitif saja, tapi juga merancang aspek keterampilan dan sikap. Dari penjelasan di atas ada enam aspek kompetensi pedagogik yang harus dikuasai guru dari segi karakteristik:

⁵³ Asep Jihad dan Suyanto, *Menjadi guru Profesional* (Jakarta Erlangga, 2013)

⁵⁴ Janawi, *Kompetensi Guru, Citra Guru Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2012)

- 1) Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik dikelasnya
 - 2) Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapat kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam pembelajaran.
 - 3) Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dengan kemampuan belajar yang berbeda
 - 4) Guru mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya
 - 5) Guru membantu pengembangan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik
 - 6) Guru memperhatikan kekurangan dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarginalkan (tersisihkan, minder dsb)⁵⁵
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran efektif.

Guru mampu menetapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif sesuai dengan standar kompetensi guru. Guru mampu menyesuaikan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan memotivasi mereka untuk belajar. Dalam hal ini guru diharapkan menguasai teori pembelajaran di antaranya:

- 1) Guru memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya mengenai pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi
- 2) Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap

⁵⁵ Nanang Priatno dan Tito Sukamto, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013)

materi pembelajaran tertentu dengan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut

- 3) Guru dapat penjelasan alasan pelaksanaan kegiatan yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran.
- 4) Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik
- 5) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik
- 6) Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang di ajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.

c. Mampu merancang dan mengembangkan Kurikulum.

Guru diharapkan mampu menyusun silabus karena silabus bagian terpenting dari kurikulum, dan menggunakan RPP sesuai dengan tujuan dan lingkungan pembelajaran. Guru mampu memilih dan menyusun serta menata materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Dalam dunia pendidikan, perubahan kurikulum merupakan hal yang harus terjadi. Hal ini dikarenakan diperlukan pengembangan dan model pembelajaran untuk meningkatkan pendidikan⁵⁶. Dalam hal ini guru dituntut menguasai empat indikator di antaranya:

- 1) Guru menyusun silabus sesuai dengan kurikulum
- 2) Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus

⁵⁶ Janawi, *Kompetensi Guru : Citra Guru profesional* (Bandung: Alfabeta, 2012).

untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan

- 3) Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran
- 4) Guru memilih materi pembelajaran yang
 - a) Sesuai dengan tujuan pembelajaran
 - b) Tepat dan mutakhir
 - c) Sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik
 - d) Dapat dilaksanakan dikelas
 - e) Sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.

d. Mampu melaksanakan pembelajaran yang efektif dan mendidik.

Guru menyusun dan melaksanakan pembelajaran yang mendidik secara lengkap. Demi memperlancar pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Guru mampu menggunakan berbagai sumber pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik. Dan jika memungkinkan guru menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk memperlancar pembelajaran. Proses pembelajaran yang mendidik adalah proses yang selalu berorientasi pada pengembangan potensi anak. Prinsip-prinsip yang perlu di perhatikan adalah:

- 1) Kegiatan berpusat pada anak. Setiap proses pembelajaran menuntut keterlibatan intelektual dan emosional siswa melalui asimilasi dan akomodasi kognitif peserta didik
- 2) Belajar dengan tindakan
- 3) Mengembangkan kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan sosial
- 4) Belajar sepanjang hayat

Pada anak-anak dan remaja, inisiatif belajar mereka muncul dari motivasi guru,

karena pemahaman mereka tentang pentingnya belajar, muncul dari penglihatan dan penghayatan mereka selama di kelas, guru dijadikan model dalam kehidupannya diluar rumah. Mereka lebih suka pembelajaran yang menarik, menantang, dan tidak monoton⁵⁷. Dalam indikator ini guru diharapkan mampu:

- 1) Melaksanakan aktifitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya
- 2) Melaksanakan aktifitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan
- 3) Mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik
- 4) Menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yang benar
- 5) Melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan isi kurikulum dan mengaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik
- 6) Melaksanakan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik

⁵⁷ Jejen Mustafa, *Peningkatan Kompetensi Guru, Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar: Teori dan Praktik* (Jakarta: Kencana).

- 7) Mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan dengan produktif
- 8) Mampu menyelesaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas.
- 9) Memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain
- 10) Mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya
- 11) Menggunakan alat bantu mengajar dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.

e. Mampu mengembangkan potensi peserta didik.

Dalam hal pengembangan potensi peserta didik, guru mampu menganalisis potensi pembelajaran setiap peserta didik dan mengidentifikasi potensi peserta didik melalui program pembelajaran, sampai dengan bukti yang jelas tentang potensi mereka:

- 1) Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan mereka
- 2) Guru mampu merancang dan melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing
- 3) Guru mampu merancang dan aktivitas pembelajaran untuk merangsang daya aktifitas berfikir kritis peserta didik.

- 4) Guru harus memberikan perhatian setiap individu dalam proses pembelajaran
 - 5) Guru dapat mendeteksi potensi, minat, bakat, dan kesulitan belajar setiap peserta didik
 - 6) Guru memberikan kesempatan belajar peserta didik sesuai dengan cara belajarnya
 - 7) Guru mendorong peserta didik untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan⁵⁸.
- f. Berkomunikasi efektif, empatik dan santun terhadap peserta didik

Berkomunikasi merupakan suatu proses penyampaian energi dari alat indra menuju otak, berkomunikasi efektif, empatik dan santun terhadap peserta didik merupakan komunikasi yang harus dilakukan dengan proses pembelajaran, dengan bahasa yang santun membuat proses pembelajaran yang harmonis. Dalam berkomunikasi dengan anak didik diperlukan indikator di antaranya:

- 1) Guru memberikan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman peserta didik. Pertanyaan harus terbuka untuk menuntut peserta didik menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka
- 2) Guru mendengarkan tanggapan dari semua pertanyaan peserta didik tanpa adanya instruksi di sela-sela tanggapan tadi
- 3) Guru dapat menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, sesuai dengan kurikulum tanpa memermalukan
- 4) Guru menumbuhkan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama antara mereka

⁵⁸ Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta, 2010).

- 5) Guru mendengarkan jawaban dari peserta didik baik yang benar maupun yang salah untuk mengukur tingkat pemahaman mereka
 - 6) Guru memberikan perhatian terhadap pertanyaan peserta didik dan meresponya secara lengkap demi menghilangkan kebingungan.
- g. Memanfaatkan hasil penelitian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran dan Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar
- 1) Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP
 - 2) Guru melaksanakan penelitian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan sekolah, dan pengumuman hasil serta implikasinya kepada peserta didik tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajarannya yang telah dan akan dipelajari
 - 3) Guru menganalisis hasil penelitian untuk mengidentifikasi topik/kompeten dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.
 - 4) Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dsb.
 - 5) Guru memanfaatkan hasil penelitian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.

3. Pengetian Musyrifah

Musyrifah/Musyrif merupakan kata yang biasa digunakan untuk menyebutkan pembimbing asrama. Kata *musyrif* berasal dari bahasa arab yaitu “*asyrafa-yusyrifu-musyrif/musyrifah*” yang artinya pengawasan, pembimbingan, pengendalian,

pengontrolan dan “*musyrif*” berarti orang yang mengawasi, membimbing, mengendalikan, mengontrol.⁵⁹ *Musyrifah* adalah bentuk *muannas* dari kata *musyrif* yang berarti orang yang membimbing untuk perempuan. Pembimbing yang diartikan disini adalah seseorang yang memberikan bimbingan dan pengawasan terhadap apa yang menjadi tanggungjawabnya. *Musyrifah* adalah julukan bagi seorang ustadzah yang membawahi asrama di sekolah yang berbasis pesantren atau *boarding school*. Asrama yang dimaksud adalah sebuah bangunan yang ditempati oleh sekelompok murid, siswa, santri, mahasiswa dan sebagainya di lembaga tertentu.

Seorang *musyrifah* sebenarnya memiliki kewajiban yang sama seperti guru yaitu mengajar dan mendidik namun rasio antara keduanya lebih luas untuk mendidik dibandingkan mengajar. Sebab itu *musyrifah* juga harus membekali diri dengan kompetensi-kompetensi yang akan menjadi senjatanya dalam mendidik para santri serta mengajarkan ilmu-ilmu kehidupan yang mungkin tidak mereka dapatkan pada pembelajaran akademik di ruang kelas.

Musyrifah memiliki ruang lingkup yang paling utama yaitu pembentukan karakter santri, seperti karakter religius, mandiri, berakhlak karimah dan kasih sayang terhadap sesama. Pembentukan karakter santri tidak cukup hanya dengan teori saja, tetapi harus diiringi dengan ketauladanan. Sebagai seorang yang dipercayakan dalam mengasuh santri, *musyrifah* harus memberikan tauladan yang baik yakni, senantiasa mencontohkan kepada santri perilaku-perilaku yang sesuai dengan syariat islam.

Oleh karena itu untuk menjadi seorang *musyrifah* dituntut untuk memiliki beberapa kompetensi yang wajib juga dimiliki oleh guru, diantaranya yaitu kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

⁵⁹ Ahmad Warso Munawir, *Al-Munawir Kamus Bahasa Arab-Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Progressif, 2007)

4. Tahap-tahap Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Menurut Agus Wibowo dan Hanim Kompetensi pedagogik adalah pemahaman guru terhadap anak didik, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan anak didik untuk mengaktualisasikan sebagai kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik ini juga sering dimaknai sebagai kemampuan mengelola pembelajaran, yang mana mencakup tentang konsep kesiapan mengajar, yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar.⁶⁰

Pengajaran atau proses belajar mengajar adalah proses yang diatur sedemikian rupa menurut langkah-langkah tertentu agar pelaksanaannya mencapai hasil yang diharapkan. Pengetahuan ini dituangkan dalam bentuk perencanaan mengajar. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan perkiraan mengenai apa yang akan dilakukan. Demikian halnya dalam perencanaan mengajar memperkirakan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan pengajaran. Mengingat pelaksanaan pengajaran adalah mengkoordinasi unsur-unsur (komponen) pengajaran, maka isi perencanaan pun pada hakikatnya mengatur dan menerapkan unsur-unsur tersebut. Unsur yang dimaksud antara lain tujuan, bahan atau isi, metode dan alat serta evaluasi / penilaian.

Melaksanakan dan atau mengelola proses belajar mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar kemampuan yang dituntut adalah keaktifan guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam perencanaan. Kemampuan melaksanakan program belajar mengajar adalah kemampuan menciptakan interaksi belajar mengajar sesuai dengan situasi dan kondisi Berta program yang telah dibuat sebelumnya.

Setiap guru harus dapat melakukan penilaian tentang kemajuan yang dicapai para pelajar, baik secara iluminatif-observatif maupun secara struktural obyektif. Ilumnitatif-observatif maksudnya dilakukan dengan pengamatan yang yang terns menerus tentang perubahan dan

⁶⁰ Agus Wibowo Hamrin, *Menjadi Guru Berkarakter : Strategi Membangun Kompetensi dan Karakter Guru* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012).

kemajuan yang dicapai siswa, sedangkan struktural-obyektif yang berhubungan dengan pemberian skor, angka atau nilai yang biasa dilakukan dalam rangka penilaian hasil belajar siswa. Untuk melihat sejauh mana perencanaan kegiatan belajar mengajar telah dibuat diwujudkan secara nyata, perlu dilakukan penilaian atau evaluasi. Penilaian diartikan sebagai proses yang menentukan baik tidaknya program atau kegiatan yang sedang mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat lain menyatakan bahwa penilaian merupakan proses pengumpulan informasi dan penggunaan informasi untuk pertimbangan keputusan.

5. Implementasi Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru

Terdapat beberapa upaya yang bisa dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru,⁶¹ yaitu:

a. Mengadakan Lokakarya (Workshop)

Workshop pendidikan adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari petugas-petugas pendidikan yang memecahkan problema yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perorangan. Masalah yang dibahas muncul dari peserta sendiri, metode pemecahan masalah dengan cara musyawarah dan penyelidikan.

b. Mengadakan Penataran Guru

Penataran dilakukan berkaitan dengan kesempatan bagi guru – guru untuk berkembang secara profesional untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Mengingat tugas rutin di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas mendidik dan mengajar, maka guru perlu untuk menambah ide-ide baru melalui kegiatan penataran. Penyelenggaraan penataran, sebagai salah satu teknik peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

- 1) Sekolah yang bersangkutan mengadakan penataran sendiri dengan menyewa tutor (penatar) yang dianggap profesional dan dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Sekolah bekerja sama dengan sekolah-sekolah lain atau lembaga-lembaga lain yang sama-sama membutuhkan penataran sebagai upaya peningkatan personalia.

⁶¹ Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001).

- 3) Sekolah mengirimkan atau mengutus para guru untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh sekolah lain, atau lembaga departemen yang membawahi.

c. Memberikan Penghargaan (rewards)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

d. Mengadakan Supervisi

Dengan adanya pengawasan akan dapat menciptakan kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini sangat penting guna membantu guru dalam menjalankan tugasnya. Pengawasan ini hendaknya dilakukan dengan penuh keterbukaan dan kesungguhan sebab bila tidak, akan menimbulkan kesenjangan antara pimpinan lembaga dan dewan guru. Kegiatan supervisi pada dasarnya diarahkan pada hal-hal sebagai berikut:

- 4) Membangkitkan dan merangsang semangat guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik.
- 5) Mengembang dan mencari metode-metode belajar mengajar yang baru dalam proses pembelajaran yang lebih baik dan lebih sesuai.
- 6) Mengembangkan kerjasama yang baik dan harmonis antara guru dan siswa, guru dengan sesama guru, guru dengan kepala sekolah dan seluruh staf sekolah yang berada dalam lingkungan sekolah yang bersangkutan.
- 7) Berusaha meningkatkan kualitas wawasan dan pengetahuan guru dan pegawai sekolah dengan cara mengadakan pembinaan secara berkala, baik dalam bentuk work shop, seminar, in service training, up grading, dan sebagainya.

e. Mengadakan Rapat Sekolah

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan

rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. Pertemuan dalam bentuk rapat mengenai pembinaan sekolah, siswa dan bidang studi lainnya merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengajar. Disamping itu banyak masalah atau persoalan sekolah yang dapat diselesaikan melalui rapat. Dimana setiap guru dapat mengemukakan pendapatnya dan buah pikirannya serta upaya-upaya lainnya. Adapun tujuan rapat pimpinan lembaga secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut:

Pertama, untuk mengintegrasikan seluruh anggota staf yang berbeda pendapat, pengalaman dan kemampuannya menjadi satu keseluruhan potensi yang menyadari tujuan bersama dan tersedia untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan itu.

Kedua, untuk mendorong atau menstimulasi setiap anggota staf dan berusaha meningkatkan efektifitas. *Ketiga*, untuk bersama-sama mencari dan menemukan metode dan prosedur dalam menciptakan proses belajar yang paling sesuai bagi masing-masing disetiap situasi. Mengacu pada tujuan diatas, maka keberhasilan rapat guru merupakan tanggungjawab bersama dari semua anggota-anggotanya. Meskipun demikian peranan supervisor sebagai pemimpin sangat besar bahkan menentukan sampai dimana anggotanya berpartisipasi.

Dari uraian di atas, menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas guru dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Dan upaya peningkatan kompetensi guru terletak pada profesionalismenya dalam proses belajar mengajar.

6. Pengertian Implikasi

Menurut Irfan, implikasi adalah segala sesuatu yang telah dihasilkan dengan adanya proses perumusan kebijakan.⁶² Dengan kata lain implikasi adalah akibat-akibat dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan dengan dilaksanakannya kebijakan atau kegiatan tertentu.

Menurut winarno, setidaknya ada lima dimensi yang harus dibahas dalam memperhitungkan implikasi dari sebuah kebijakan. Dimensi-dimensi tersebut meliputi: *pertama*, implikasi kebijakan pada masalah-masalah public dan implikasi kebijakan pada orang-

⁶² Islamy, Irfan. 2003. Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara. Jakarta: Bina Aksara.

orang yang terlibat. *Kedua*, kebijakan mungkin mempunyai implikasi pada keadaan-keadaan atau kelompok-kelompok diluar sasaran atau tujuan kebijakan. *Ketiga*, kebijakan mungkin akan mempunyai implikasi pada keadaan -keadaan sekarang dan yang akan datang. *Keempat*, evaluasi juga menyangkut unsur yang lain yakni biaya langsung yang dikeluarkan untuk membiayai program-program kebijakan publik. *Kelima*, biaya-biaya tidak langsung yang ditanggung oleh masyarakat atau beberapa anggota masyarakat akibat adanya kebijakan public.⁶³

Menurut Amin, implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan, yang dapat bersifat baik atau tidak terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau kebijaksanaan tersebut.⁶⁴

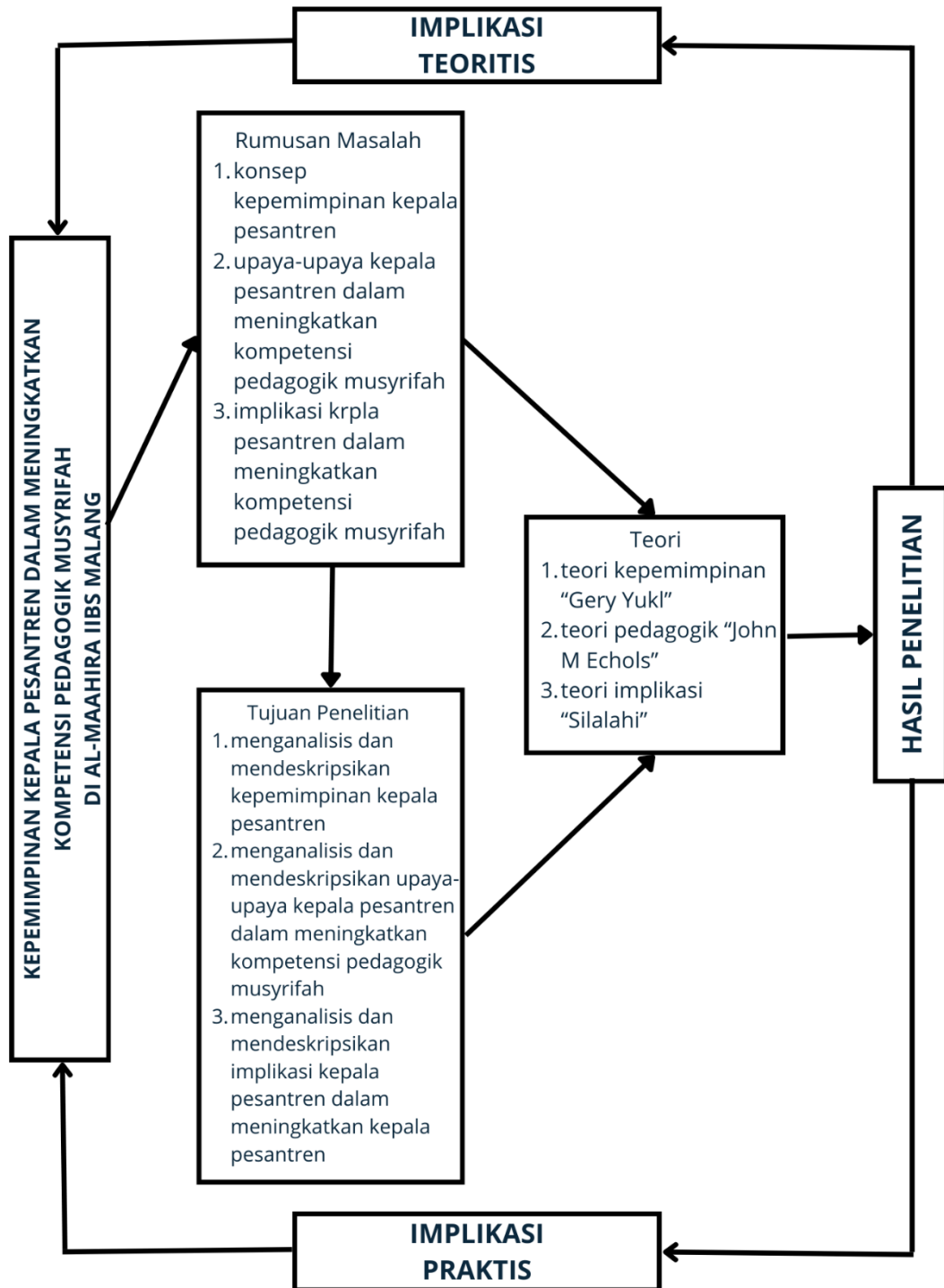
Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka yang dimaksud dengan implikasi dalam penelitian ini adalah suatu akibat yang terjadi atau ditimbulkan pelaksanaan kebijakan atau program tertentu bagi sasaran pelaksanaan kepelaksanaan program baik yang bersifat positif atau negatif. Implikasi juga dapat didefinisikan dengan suatu konsekuensi langsung dari hasil penemuan suatu penelitian ilmiah.

⁶³ Winarno, Budi. 2002. Teori dan Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta: Media Pressindo

⁶⁴ Amin Silalahi, 2005, Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Surabaya, Batavia Press.

C. KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif ini mengembangkan konsep yang didasarkan atas data yang bersifat induktif dan lebih mengutamakan proses dari pada hasil. Peneliti kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, konsep atau fenomena, masalah sosial dan lain-lain.

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus adalah pendekatan penelitian kualitatif yang mendalam mengenai, kelompok individu, institusi dan sebagainya dalam kurun waktu tertentu.⁶⁵ Hal ini dikarenakan peneliti akan memperoleh data informasi secara langsung dengan mendatangi langsung informan yaitu, kepala pesantren sebagai pelaksana kepemimpinan dan musyrifah sebagai staf yang dipimpin dan terimplikasi oleh bentuk kepemimpinan kepala pesantren. Lalu penulis akan menyajikan hasil penelitian yang didapat tentang Kepemimpinan Kepala Pesantren dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Al-Maahira IIBS Malang.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipilih sebagai lokasi yang ingin

⁶⁵ Eko Sugiarto, *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi Dan Tesis*, (Yogyakarta: Suaka Media, 2015).

diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi.⁶⁶ Sesuai dengan judul dalam Bab Pendahuluan, maka peneliti menetapkan Al-Maahira IIBS Malang yang secara geografis terletak di perumahan Tirtasani Royal Resort, Kelurahan Kepuharjo Wetan, Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur.

Peneliti memilih lokasi ini karena melihat sekolah tersebut memiliki kepemimpinan yang baik dibuktikan melalui penanganan cepat dari setiap permasalahan guru dan peserta didik, sekolah baru yang memiliki banyak prestasi kelas dan juga memiliki banyak prestasi di usianya yang masih belia.

C. Data dan Sumber Data Penelitian

Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif berupa data observasi, wawancara di sertai angket, dan dokumentasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis data yaitu primer dan sekunder.

1. Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukur atau alat pengambil data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari.⁶⁷

Maka yang menjadi sumber data utama atau primer adalah:

a. Kepala Pesantren Al-Maahira IIBS Malang

Sebagai objek penelitian karena untuk mengetahui bagaimana perjalanan selama menjadi kepala pesantren yang bertanggung jawab dan

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015).

⁶⁷ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997).

juga orang yang mengambil keputusan penuh terhadap segala kegiatan yang berkaitan dengan pesantren salah satunya kompetensi guru.

b. Guru di Al-Maahira IIBS Malang

Sebagai objek penelitian karena guru-guru yang sudah lama mengajar di pesantren ini dan juga anggota yang menjalankan perintah maupun merasakan kepemimpinan kepala pesantren.

c. Santri Al-Maahira IIBS Malang

Untuk mengcrosschek setiap jawaban dari setiap pertanyaan yang di ajukan kepada kepala sekolah dan guru.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitian.⁶⁸ Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Adapun sebagai data sekunder penulis mengambil dari buku-buku, pengumpulan dokumentasi, majalah, peraturan, notulen rapat, catatan harian, serta mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penulisan tesis ini.

D. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan “observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/trianggulasi”.⁶⁹ Berdasarkan pendapat Sugiyono tersebut, maka dalam

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.h. 309

penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Observasi (Pengamatan)

Nasution menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Data itu dikumpulkan seiring dengan bantuan berbagai alat yang canggih, sehingga benda-benda yang kecil dan jauh dapat di observasi dengan jelas.⁷⁰ Atau defenisi lain observasi (pengamatan) merupakan suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian.

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan kegiatan kepemimpinan kepala pesantren di SMP Al-Maahira IIBS Malang yang meliputi; lingkungan pesantren, sikap dan perilaku guru dan santri

Tabel 3.1 Rancangan Observasi

NO	Objek	Konteks
1	Lingkungan Pesantren	Mengamati kondisi lingkungan pesantren yang mencerminkan kepemimpinan seorang kepala pesantren/kyai
2	Sikap dan perilaku guru	Mengamati teladan-teladan guru yang dicontohkan untuk santri serta kedekatan dan perhatian guru terhadap santri
3	Sikap dan perilaku santri	Melihat interaksi santri dengan guru dan teman sebayanya dengan mengamalkan

⁷⁰ *Ibid.* h. 310

		nilai-nilai islami
--	--	--------------------

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁷¹ Wawancara ini dilakukan untuk menjawab semua rumusan masalah yang dilakukan secara langsung dengan kepala pesantren sebagai informan kunci, dan peneliti mewawancarai musyrifah serta wakil kepala pesantren untuk menyelaraskan setiap jawaban yang diberikan oleh kepala pesantren. Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang gaya, peran dan upaya kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang.

Tabel 3.2 Rancangan Wawancara

NO	Informan	Konteks
1	Kepala Pesantren	Menggali kebijakan dalam pengembangan pesantren dari segi sistem, guru maupun santri
2	Musyrifah	Menggali data tentang bagaimana cara kepala pesantren dalam mengarahkan dan berinteraksi untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru

⁷¹ *Ibid.* h. 317

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dari data-data yang telah didokumentasikan dalam berbagai bentuk. Dokumentasi juga dapat diartikan suatu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen- dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Sugiyono mengatakan bahwa dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁷²

Teknik ini digunakan ketika mengadakan penelitian yang bersumber pada tulisan baik itu berupa dokumen, tabel, foto-foto, rekaman audio, dan sebagainya. Telaah dokumentasi merupakan salah satu teknik penting dalam suatu penelitian dengan mengumpulkan informasi yang telah ada pada lembaga terkait. Dalam penelitian ini peneliti menelaah dokumen, seperti profil sekolah, visi misi serta tujuan sekolah, jumlah guru, jumlah siswa, sarana prasarana sekolah, data-data prestasi siswa dari tahun ketahun serta data-data lain yang menurut peneliti dapat mendukung penelitian ini.

Tabel 3.3 Data Dokumentasi

NO	Jenis Dokumen	Keterangan
1	Struktur Pesantren a. Struktur organisasi pengurus pesantren b. Struktur organisasi	

⁷² *Ibid.* h. 329

	santri	
2	Instrumen peningkatan Kompetensi Pedagogik guru a. SOP musyrifah b. Supervisi musyrifah c. Sarana prasarana pendukung	
3	Data Kepala Pesantren a. Biografi b. Pembaruan-pembaruan yang dibuat	

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁷³ Miles dan Huberman menegaskan, bahwa dalam penelitian

⁷³ *Ibid.* h. 335

kualitatif data yang terkumpul melalui berbagai Teknik pengumpulan data yang berbeda-beda, seperti interviu, observasi, kutipan, dan sari dari dokumen, catatan-catatan melalui tape terlebih banyak berupa kata-kata dari pada angka. Menurut Miles dan Huberman, Teknik analisis data dibagi menjadi 3, yaitu:

a. Reduksi data.

Reduksi data menunjuk kepada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pemisahan, dan pentransformasi data “mentah” yang terlihat dalam catatan tertulis lapangan. Oleh karena itu reduksi data berlangsung selama kegiatan penelitian dilaksanakan.

b. Data display (penyajian data)

Kegiatan selanjutnya yaitu penyajian data, dalam konteks ini adalah kumpulan informasi yang telah tersusun yang membolehkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk display data dalam penelitian kualitatif yang paling sering yaitu teks naratif dan kejadian atau peristiwa itu terjadi di masa lampau.

c. Kesimpulan/Verifikasi

Tahap selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan. Sejak awal pengumpulan data, peneliti telah mencatat dan memberi makna sesuatu yang di lihat atau diwawancarainya. Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel, dan dapat menjawab rumusan masalah yang

dirumuskan.

BAB IV

Paparan Data dan Penemuan di Lapangan

A. Deskripsi Gambaran Umum Al-Maahira IIBS Malang

Nama Pesantren	: Al-Maahira IIBS Malang
No. Statistik Pesantren	: 502335070117
Alamat Pesantren	: Perumahan Tirtasani Royal Reseort, Kepuharjo Wetan, Karangploso, Malang, Jawa Timur
Jumlah Santri Tahun 2023	: 1.410 santriwati

Paparan data yang disajikan dalam bab ini memuat uraian tentang data dan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. uraian data tersebut akan menggambarkan keadaan alamiah dan setting penelitian yang dilaksanakan di Al-Maahira IIBS Malang yang mengungkapkan dan memaparkan tentang kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah, menyesuaikan fokus penelitian yang dikemukakan pada Bab 1.

Beberapa keterangan dan data yang diperoleh penulis, baik dari hasil wawancara maupun dari data atau dokumen-dokumen tertulis, maka penulis mendapatkan sejarah berdirinya lembaga pendidikan Al-Maahira *International Islamic Boarding School* Malang dan perkembangannya seperti yang dipaparkan dibawah ini.

Berawal dari sepasang suami istri bernama Bapak Kunto Kuntjoro dan Ibu Fety Wahyuningtyas yang memiliki cita-cita untuk mendirikan pondok pesantren. Keduanya menemukan konsep pondok pesantren yang ingin mereka dirikan ketika menyekolahkan

putra-putranya di sebuah boarding school. Ketika konsep sudah didapat sepasang suami istri ini mulai mencari beberapa orang yang bersedia untuk menjadi tim perintis. Pada proses pencariannya mereka bertemu dengan beberapa alumni boarding school yang merasa kurang terpenuhi dari segi pendidikan pesantrennya, karena umumnya konsentrasi sekolah berbasis asrama lebih kepada program akademik unggul bereputasi internasionalnya dibandingkan nilai-nilai pesantrennya. Dari pertemuan tersebut akhirnya Ibu Fety menyampaikan keinginannya untuk mendirikan pondok pesantren dengan konsep yang sudah didapat sebelumnya, akhirnya mereka bersedia untuk membantu ibu Fety untuk mendirikan lembaga dengan tujuan menyelaraskan pendidikan dan pengajaran di bidang akademik maupun pesantren.⁷⁴

Pada tahun 2019 berdirilah sebuah lembaga pendidikan yaitu *Al-Maahira International Islamic Boarding School* lembaga pendidikan yang menyediakan pendidikan formal yang mencakup kurikulum nasional dan internasional, sembari tetap mempertahankan nilai-nilai Islam dan ajaran agama. Sekolah ini bertujuan untuk memberikan pendidikan secara holistik, mencakup aspek akademis, sosial, dan spiritual, sehingga peserta didik dapat tumbuh menjadi individu yang berpengetahuan luas, berakhlak mulia dan berkomitmen pada syariat agama. Pendidikan Islam internasional telah menjadi pusat perhatian dalam beberapa dekade terakhir, mencerminkan kebutuhan akan pendekatan yang seimbang antara tradisi keagamaan dan tuntutan zaman modern. Sekolah berasrama Islam internasional menawarkan lingkungan pendidikan yang memadukan nilai-nilai Islam dengan kurikulum akademis yang komprehensif, menciptakan keseimbangan antara pengetahuan dunia dan spiritualitas.⁷⁵

⁷⁴ Wawancara diolah, dengan bapak W selaku Humas Al-Maahira IIBS Malang, November 2023.

⁷⁵ Wawancara diolah, dengan bapak W selaku Humas Al-Maahira IIBS Malang, November 2023.

Al-Maahira IIBS Malang didirikan oleh yayasan milik pak Kunto dan bu Fety yang bernama yayasan pendidikan Tazkiyatun Nafsi. Yayasan ini sudah mendirikan PG-TK DAN SD Mutiara Hikmah yang terletak di Lawang, Malang sejak tahun 2006. Dengan sistem pesantren pesantren (*Islamic Boarding*) Al-Maahira berkomitmen untuk memberikan yang lebih baik dengan membawa konsep pendidikan yang ramah santri dan berbasis pendekatan ala Rasulullah SAW. Al-Maahira memberikan nuansa lingkungan yang mengedepankan nilai-nilai keislaman (*Islamic Values*), menyediakan fasilitas belajar, asrama dan sarana pendukung lainnya guna menciptakan lingkungan kegiatan belajar mengajar yang kondusif, bersih dan nyaman

Pendekatan ramah santri (*Friendly Learning Approach*) adalah konsep yang dirancang oleh bunda Fety dan pak Kunto untuk dijadikan ciri khas atau *tag line* Al-Maahira. Diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang menyenangkan (*joyful learning*), mewujudkan sikap guru/musyrifah yang ramah serta mampu menjadi teladan sehingga dapat melahirkan santri yang berakidah salimah, berakhlak mulia, bertanggung jawab, disiplin dan mandiri maka akan tercipta lingkungan sekolah dan asrama kondusif dan menyenangkan yang membuat santri nyaman dan betah dalam beraktifitas.

Al-Maahira IIBS Malang menerapkan 5 nilai dalam pendidikannya, yaitu; keteladanan islami, semangat berprestasi, berwawasan global, inovatif dan kreatif, profesional dan amanah.

1. Visi-Misi Lembaga dan Pesantren Al-Maahira IIBS

Visi Lembaga

Terwujudnya prestasi yang unggul, budaya ramah lingkungan, fokus pada *islamic value, excelent academic dan friendly based education* berdasarkan Al-Quran dan

As-Sunnah

Misi Lembaga

- a. Menanamkan aqidah, akhlak dan muamalah peserta didik berdasarkan Al-Quran dan As-Sunnah
- b. Menyiapkan peserta didik menjadi penghafal Al-Quran
- c. Meningkatkan kompetensi guru untuk menghasilkan prestasi peserta didik yang unggul berbasis nasional dan internasional
- d. Meningkatkan budaya ramah lingkungan di semua *stake holder*
- e. Mempersiapkan peserta didik mempunyai *life skill* sesuai minat dan bakatnya.

Visi Pesantren

Terbentuknya generasi yang memiliki wawasan keislaman yang luas, berkarakter qurani, dan berakhlak karimah.

Misi Pesantren

- a. Mencetak generasi yang memiliki karakter yang kuat dan mandiri
- b. Mencetak generasi yang berjiwa dai dan terampil dalam berdakwah
- c. Mencetak generasi qurani yang hafal dan mengamalkan nilai-nilai Al-Quran
- d. Mencetak generasi yang berwawasan islam global

2. Struktur Organisasi Al-Maahira IIBS Malang (unit pesantren)

Periode : 1444-1445 H/2023-2024 M

- a. Kepala Kepesantren : Ghufroon Hasan, M.I.Kom
- b. Kepala LPM/Waka Kepesantrenan : Muhammad Wahyu Akbar Lahay, S.Pd

- c. Koordinator Kegiatan : Nurhayati Fitriyaningrum

KEPENGURUSAN ADMINISTRASI PESANTREN

- a. Data dan Dokumen : Inayah Syarifah, S.Pd
Sani'ah Sholeh, S.Pd
- b. Publikasi dan Dokumentasi : Tiara Devitri Kintania
Ely Fauziah, S. Hum
- c. Koordinator OSMAA : Ela Jazilah, S.Pd
Cholidah Choirul Bahriyah, Lc
- d. Koordinator Takhassus : Mufidatul Anifah
Khoirun Nisak, S.Ag

KEPENGURUSAN RAYON

RAYON KELAS X

- a. Ketua : Chintya Dyah Novianti, Lc.
- b. Kepengasuhan : Ulfa Nur Khasanah, S.Psi
- c. Tahfizh : Muzna Rohmatia Matdoan, S.Pd
- d. Bahasa : Barirotul Fuadah, S.Pd

RAYON KELAS XI

- a. Ketua : Hanum Maulida Nabila, S.Pd
- b. Kepengasuhan : Nur Widya Aprilia Elsani, S.Pd
- c. Tahfizh : Khisma Khoirunisya'
- d. Bahasa : Eli Safitri, S.Pd

RAYON KELAS XII

- a. Ketua : Harisma Qumil Laila Fitri, S.Ag
- b. Kepengasuhan : Saskia Nur, S.Pd
- c. Tahfizh : Rima Lailatul Husnah, S.Pd

d. Bahasa : Mila Octira, S.E

RAYON KELAS VII

- a. Ketua : Nabila Arsyi
- b. Kepengasuhan : Raudatul Jannah, S.Sos
- c. Tahfizh : Restia Nur Fauziah
- d. Bahasa : Aizzatul Wardania

RAYON KELAS VIII

- a. Ketua : Kartika Wulandari, M.Ag
- b. Kepengasuhan : Salsabila Aisyah
- c. Tahfizh : Shovinatul Jannah, S.Pd
- d. Bahasa : Urfatul Chusnah, S.S

RAYON KELAS IX

- a. Ketua : Ummi Kulzum, S.Pd
- b. Kepengasuhan : Siti Fatimatuzzahra
- c. Tahfizh : Ummu Salamah, S.Pd
- d. Bahasa : Baiq Wahyu Diniyati Hidayatillah, S.Pd



Gambar 4.1 Struktur Kepesantrenan

Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

3. Data Santri Al-Maahira IIBS Malang (Tahun Pelajaran 2023-2024) berdasarkan jenjang pendidikannya dalam tabel berikut:⁷⁶

Tabel 4.1 Jumlah Santriwati Tapel 2023-2024

Jenjang Pendidikan	Jumlah
SMA/XII	147
SMA/XI	175
SMA/X	169
SMP/IX	222
SMP/VIII	350
SMP/VII	347
Jumlah Keseluruhan	1.410

Beberapa data yang telah dicantumkan diatas, menjelaskan bahwa Al-Maahira IIBS memiliki ciri khas dalam pendambingan dan pendekatan kepada santrinya, yaitu dengan pendekatan ramah santri (*friendly learning approach*). Pendiri Al-Maahira

⁷⁶ Dokumentasi *File* Kepesantrenan, Al-Maahira IIBS Malang, (18 Desember 2023)

sangat mempelajari pola pendidikan di *international islamic boarding school* mencari tahu apa yang kurang dari sistem pendidikan IIBS yang sudah berdiri sebelumnya. Guna menerapkan pendekatan ramah santri, pendiri Al-Maahira membagi rasio perbandingan antara musyrifah dan santri dalam pendampingannya dengan rasio yang lebih kecil yaitu 1: 10 untuk santri baru dan 1:30 untuk santri lama.

Diharapkan dari pembagian rasio kecil tersebut musyrifah dapat lebih mengenal latar belakang santrinya dan setiap permasalahan dapat terselesaikan dengan cepat. Dalam hal ini, peran kepala pesantren sangat dibutuhkan untuk mengarahkan musyrifah perihal pelaksanaan teknis pendampingan santri di asrama atas SOP yang sudah ditetapkan oleh lembaga dan meningkatkan kompetensi musyrifah terlebih pada kompetensi yang berhubungan dengan pendampingan santri yaitu pedagogik.

Sejauh ini banyak orang yang keliru dalam mengartikan *tagline* Al-Maahira *friendly education*. Beberapa dari mereka memaknai bahwa *friendly education* adalah pendekatan yang memanjakan santri, tidak membentuk karakter mandiri santri, musyrifahnya dianggap kurang berwibawa karena harus selalu berbicara dengan lemah lembut kepada santri dan mengiyakan semua keinginan santri. Sebagaimana orang-orang berpendapat tentang *friendly education* Ustadz Ghufron pun memiliki perspektif perihal *tagline friendly education*, menurutnya *friendly education* adalah pendekatan ramah santri yang sangat mendidik jika menerapkan makna *صارم بلا شدة و الرحمة بلا ضعف*

yang artinya “tegas tapi tidak keras dan penyayang tapi tidak melemahkan”

menurut beberapa guru dan musyrifah di Al-Maahira sepakat dengan perspektif ini.

Ustadz Wahyu Akbar Lahay, S.Pd selaku Wakil kepala pesantren Al-Maahira

mengatakan bahwa:⁷⁷

“Konsep *friendly education* yang tepat adalah perspektif Ustadz Ghufron yaitu “tegas tetapi tidak keras” dalam artian disiplin tetap dijalankan tetapi tidak ada kekerasan dalam pelaksanaannya dan “ penyayang tetapi tidak melemahkan” yaitu semua pendidik harus menumbuhkan rasa kasih sayang kepada santri tetapi bukan kasih sayang yang melemahkan karakternya, semua hal yang sifatnya fundamental tidak bisa dinego seperti halnya disiplin, taat peraturan dan lainnya.”

Berdasarkan pendapat tersebut maka konsep itulah yang diterapkan di Al-Maahira IIBS Malang sampai saat ini. Ustadz Ghufron berharap dengan konsep ini, semua musyrifah mampu meningkatkan kompetensinya dan mendidik para santri sesuai dengan ajaran Rasulullah.

B. Paparan Data dan Hasil Temuan di Lapangan

1. Peran Kepemimpinan Kepala Pesantren di Al-Maahira IIBS Malang

Kepemimpinan dalam konteks pesantren memegang peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsi pendidikan, pembinaan, dan pemberdayaan masyarakat. Kepala pesantren, sebagai pemimpin utama dalam lingkungan pesantren, memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola berbagai aspek kehidupan pesantren, termasuk pendidikan, keagamaan, sosial, dan ekonomi. Oleh karena itu, penting untuk memahami pola kepemimpinan kepala pesantren, tantangan yang dihadapi, dan strategi yang dapat diterapkan untuk membangun kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.

⁷⁷ WAL, wawancara dengan WKP Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

Peran kepemimpinan adalah bentuk sikap yang mencerminkan seorang pemimpin sebagai penanggung jawab, pelopor, pemberi peringatan, pemersatu umat, pelindung rakyat, motivator, teladan, professional dan pelayan masyarakat. Adakalanya ditaati tetapi harus tetap menerima koreksian dan kritik untuk meraih kesuksesan dalam organisasinya. kepemimpinan kepala pesantren dapat bervariasi tergantung pada konteks budaya, tradisi, dan kondisi sosial ekonomi di mana pesantren beroperasi.

Peran kepemimpinan kepala pesantren di Al-Maahira IIBS Malang. sebagai lembaga baru, ma'had Al-Maahira perlu berguru terhadap pesantren-pesantren lain yang sudah lebih dulu berdiri dan berhasil berkembang, sebab itu Pesantren Al-Maahira merekrut sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengalaman di dunia pesantren, ustadz ghufron hasan salah satunya memiliki pengalaman puluhan tahun di dunia pesantren dimulai dari menjadi santri di salah satu pondok modern di Madura sampai menjadi direktur di salah satu pesantren tahfizh di Jakarta. Puluhan tahun di dunia pesantren beliau berkiprah dengan pemikiran yang realistis, praktis dan dinamis dalam mengembangkan pesantren mengikuti era globalisasi.⁷⁸ Adapun peran kepemimpinan kepala pesantren di Al-Maahira yakni sebagai berikut:

a. Peran Pemimpin Sebagai Pelopor

Pada awal kepemimpinannya, pesantren belum memiliki sistem yang tetap sehingga tugas besar beliau di awal kepemimpinan adalah membentuk sistem pesantren yang paten. adapun pernyataan Ustadzah Ummi Kultsum selaku musyrifah yang ditugaskan menjadi ketua rayon kelas IX tentang kepemimpinan

⁷⁸ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang, (17 Desember 2023)

kepala pesantren sebagai berikut:⁷⁹

“Ustadz Ghufron sering memberikan pembaruan-pembaruan sejak awal kepemimpinannya, pembaruannya beliau dijadikan sebagai sistem paten pesantren yang sampai kapanpun akan tetap berjalan walau berganti pemimpin. Setiap pembaruan selalu disampaikan kepada rekan musyrifah melalui pertemuan rutin pekanan yang menjadikan para musyrifah itu dapat memahami pembaruan yang beliau sampaikan dengan cepat, dan dapat melaksanakan gagasan yang beliau rancang dengan tepat.”

Penjabaran di atas mendeskripsikan peran pemimpin sebagai pelopor, Ustadz Ghufron selalu berada di garis terdepan dalam melakukan pembaruan. Kiprahnya di lembaga yang masih dalam tahap merintis, melahirkan pondasi pesantren berupa sistem yang kokoh disertai instrumen-instrumen yang mendukung berjalannya sistem tersebut.

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Ustadzah Nabila Arsyi sebagai musyrifah yang ditugaskan menjadi ketua rayon kelas VII menyatakan dalam wawancaranya bahwa:⁸⁰

“Ustadz Ghufron mempunyai motto, “Penanganan permasalahan santri selesai dan tuntas 1x24 jam.” Setiap permasalahan harus segera tuntas kalau tidak, maka masalah kecil bisa makin besar dan merambat. Itu menurut saya upaya yang bagus sekali, yg mana selain agar segala permasalahan segera tuntas, juga kita sebagai pelaksana langsung di lapangan tidak begitu berat dalam menangani permasalahan yang akan datang berikutnya.”

Motto 1x24 jam masalah selesai benar-benar beliau tanamkan pada diri musyrifah, beliau mengajarkan juga bagaimana cara musyrifah bisa menganalisa

⁷⁹ UK, wawancara dengan KR IX Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

⁸⁰ NA, wawancara dengan KR VII Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

permasalahan yang terjadi di kalangan remaja. Penanganan permasalahannya pun tidak beliau limpahkan sepenuhnya kepada musyrifah, beliau ikut andil dalam memberikan ide dan saran juga sehingga musyrifah memiliki pengetahuan dalam menyelesaikan masalah.⁸¹

b. Peran Pemimpin Sebagai Motivator

Peran kepemimpinan Ustadz Ghufron sebagai motivator juga sangat beliau terapkan, sebagaimana disampaikan oleh Ustadzah Saniah Sholeh, S.Pd sebagai musyrifah yang ditugaskan menjadi administrasi pesantren bahwa:⁸²

“Ustadz Ghufron memiliki banyak ide untuk perkembangan anak-anak dan musyrifah. Dalam penerapannya di Lapangan beliau mendelegasikannya melalui ketua rayon dan ketua rayon yang akan menyampaikannya kepada rekan musyrifah lain di rayonnya masing-masing, beliau adalah pribadi yang sangat mempercayai timnya tanpa ragu. Sehingga musyrifah termotivasi dan merasa bahwa ia dihargai dan dipercaya. Dari situlah akan tumbuh dalam diri musyrifah rasa amanah yang akan membentuk keberanian musyrifah dalam menuangkan ide dan meningkatkan kompetensi dirinya.”

Pendelegasian tugas kepada bawahan dengan penuh kepercayaan adalah salah satu bentuk motivasi yang ditransformasikan oleh pemimpin kepada stafnya. Kepercayaan yang diberikan ustadz Ghufron kepada musyrifah dapat mengembangkan kepercayaan diri musyrifah dan berkembang pula kompetensi dalam dirinya. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Ustadzah Harisma Qumil Laila, S.Ag selaku musyrifah yang ditugaskan menjadi ketua rayon kelas XII:⁸³

“Saya ingat sebuah kutipan dari buku yang saya baca yaitu, kepemimpinan

⁸¹ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

⁸² SS, wawancara dengan ADM Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

⁸³ HQL, wawancara dengan KR XII Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

yang baik adalah yang dapat melahirkan pemimpin setelahnya. Yang saya amati Ustadz Ghufron sudah mengajak para musyriyah juga menjalankan kepemimpinan dari lingkup yang kecil dulu, yaitu menjadi ketua rayon.”

beliau sangat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, membagi tugas masing-masing individu melalui struktural yang dikelompokkan sesuai rayon di setiap angkatan masing-masing. Saat ini Al-Maahira memiliki enam angkatan, yaitu 3 angkatan SMP dan 3 angkatan SMA. Maka terdapat 6 struktural rayon yang terdiri dari ketua rayon, kepangasuhan dan divisi-divisi yang ada. Dari struktur itu secara tidak langsung Ustadz Ghufron telah melahirkan 6 pemimpin yang sudah mulai mengaplikasikan ilmu kepemimpinannya meski dalam lingkup yang lebih kecil dengan kontrol dan evaluasi yang terus dilakukan.⁸⁴

c. Peran Pemimpin Sebagai Profesional dan Kreatif

Beberapa hasil wawancara juga menyatakan bahwa, ustadz Ghufron adalah seorang pemimpin yang profesional dan kreatif, sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz Wahyu Akbar Lahay selaku wakil kepala pesantren sebagai berikut:⁸⁵

“Sepanjang pengalaman saya bekerja, baru kali ini saya mendapatkan pimpinan yang sangat teknis dalam penyampaian tugas. Setiap detail dari tugas yang diberikan tersampaikan dengan sangat gamblang, sehingga kami yang diamanahi tugas tersebut dapat melaksanakannya dengan mudah dan sesuai dengan pencapaiannya. Kreatifitasnya juga tinggi dalam pembentukan sistem di pesantren Al-Maahira, Ustadz Ghufron banyak mengadopsi manajemen perusahaan seperti, TQM (*total quality management*), KPI (*key performance indicators*) dan Manajemen 5R

⁸⁴ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

⁸⁵ WAL, wawancara dengan WKP Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

(ringkas, resik, rapi, rawat dan rajin)”

Ustadz Ghufron adalah pemimpin yang sangat teknis dalam pendelegasian tugas, namun hal itu beliau lakukan bukan sebagai bentuk dari kepemimpinan yang otoriter. Detail penyampaiannya mengenai tugas dan tanggung jawab bertujuan untuk menyamaratakan persepsi musyrifah dalam melaksanakan tugas tersebut, sehingga dapat dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Selain profesional beliau juga memiliki kreatifitas yang tinggi dalam membangun sistem dan memecahkan permasalahan.

2. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Pesantren dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah

Kompetensi pedagogik memiliki urgensi yang tinggi dalam pembimbingan anak. Sebelum mengajarkan serumpun ilmu pengetahuan kepada peserta didik, guru harus lebih dulu membekali diri dengan kompetensi pedagogik. Sebagai pemimpin, kepala pesantren juga memiliki kewajiban untuk membekali para musyrifah dengan kompetensi pedagogik. Ustadz ghufron sangat sadar bahwa usia remaja SMP-SMA rasanya sulit untuk dididik jika model didikannya otoriter atau kurang variatif, apalagi yang mendidik tidak memiliki hubungan darah sama sekali. Karena pada usia tersebut para remaja sedang sibuk mencari jati dirinya sehingga mereka akan senang dalam *menge Explore* hal-hal baru dengan pengetahuan mereka yang minim dalam membedakan mana yang baik dan yang buruk untuk dilakukan.

Pengalaman beliau puluhan tahun berkiprah di dunia pendidikan membuat beliau memahami akan hal tersebut, ditambah kompetensinya di bidang komunikasi sehingga dapat mengaplikasikan seni komunikasi dalam berinteraksi.

Maka dari itu ustadz Ghufron sangat memahami bahwa musyrifah yang dibawahnya perlu dibekali seni dalam berinteraksi dengan santri agar upayanya dalam mendidik dapat diterima dengan baik oleh santri. Memberikan pembekalan kepada musyrifah tentu juga harus bervariasi, implementasi dari strategi kepemimpinan yang diterapkan telah melahirkan beberapa upaya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah, yaitu: (a) penyempurnaan SOP (standar operasional prosedur), (b) mengadakan pembinaan dan workshop, (c) mengadakan penataran musyrifah, (d) mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi, (e) memberikan *reward* dan, (f) melaksanakan supervisi.⁸⁶ Enam upaya tersebut dilaksanakan sebagai berikut:

a. Penyempurnaan SOP (Standar Operasional Prosedur)

Tahap awal upaya ustadz ghufron dalam meningkatkan kompetensi musyrifah adalah dengan membuat banyak instrumen yang berisi tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) tugas-tugas musyrifah, dari instrumen tersebut beliau memperkenalkan ruang lingkup pesantren, tugas beserta wewenang kerja musyrifah, aturan disiplin pekerjaan dan program kerja serta KPI (*Key Performance Indicators*) dari SOP yang sudah tertulis. Ustadz Ghufron Hasan menyampaikan penjelasan singkat terkait pendidikan kepesantrenan dalam wawancaranya, sebagai berikut:⁸⁷

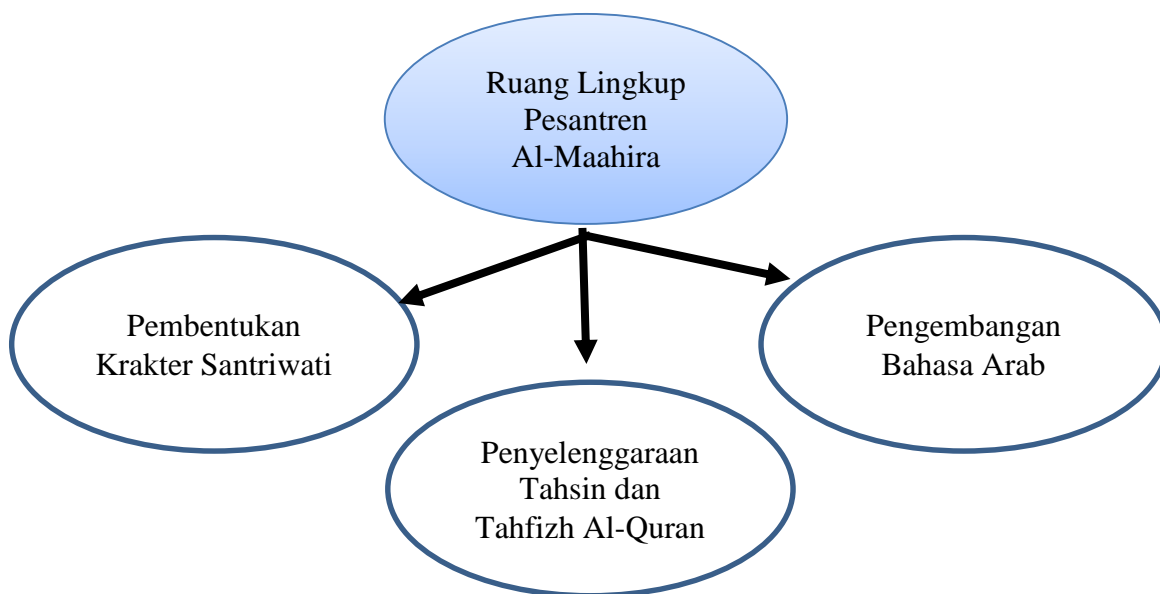
“Pendidikan kepesantrenan berbeda dari pendidikan akademik di sekolah, baik dari materi, tempat/lokasi, target dan tujuannya. Setidaknya, pendidikan kepesantrenan menekankan pada implementasi nilai-nilai

⁸⁶ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

⁸⁷ GH, wawancara dengan KP Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

moral dan disiplin yang telah diajarkan di sekolah ke dalam praktek/pembiasaan sehari-hari. Intinya, pendidikan yang menekankan pada ranah afektif dan ketrampilan kinestetik santriwati pada materi-materi agama dan sosial yang telah mereka ketahui.”

Secara garis besar, ruang lingkup pendidikan kepesantrenan meliputi 3 ranah, yaitu, Pembentukan karakter santriwati melalui pembiasaan secara terus-menerus, Penyelenggaraan Tahfizh Al-Quran yang terstruktur baik sehingga pencapaian target hafalan santriwati dapat dikontrol dan ditingkatkan, Mengembangkan Bahasa Arab sebagai bahasa harian, sehingga kemampuan ini dapat membantu meningkatkan kemampuan santriwati dalam menghafal Al-Quran.⁸⁸



Gambar 4.2 Ruang Lingkup Pesantren

Adapun penjabaran terkait ruang lingkup pendidikan pesantren adalah sebagai berikut:⁸⁹

⁸⁸ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

⁸⁹ Dokumentasi *File* Kepesantrenan, Al-Maahira IIBS Malang, (18 Desember 2023)

Pendidikan karakter di Al-Maahira menitikberatkan pada penanaman 5 nilai karakter unggul, yaitu:

- 1) **Religius:** mampu mempraktekkan nilai-nilai keislaman dan kepesantrenan dalam kehidupan sehari-hari. Profil yang diharapkan adalah, santriwati terbiasa:
 - a) Menjalankan shalat wajib berjamaah dan shalat rawatib
 - b) Menjalankan puasa sunnah
 - c) Melaksanakan Qiyamul Lail
 - d) Melakukan tilawah/hifzhil quran
 - e) Melakukan infak/sedekah
- 2) **Mandiri:** mampu melayani dan menolong dirinya sendiri, mampu menyelesaikan masalahnya sendiri, mampu hidup dan beradaptasi dengan lingkungan sosialnya

Profil yang diharapkan adalah satriwati terbiasa:

- a) *Sense of belonging:* merasa memiliki, menjaga, dan merawat barang pribadi dan milik pesantren
 - b) *Self service:* melakukan segala hal secara mandiri, melayani diri sendiri
 - c) *Self esteem:* nyaman dengan keunikan dirinya sendiri, berani tampil, percaya diri, dsb
 - d) *Problem solver:* mandiri dalam menyelesaikan masalahnya sendiri, juga membantu menyelesaikan masalah orang lain.
- 3) *Ukhuwah islamiyah:* memiliki solidaritas antar teman, mengembangkan sikap empati, terbuka, dan suka menolong

Profil yang diharapkan adalah, satriwati terbiasa:

- a) Kasih sayang: Tidak bullying, dll.

- b) Tolong-menolong: saling membantu dalam setiap kesulitan, tidak pelit, dsb.
 - c) Peduli sesama: tidak cuek terhadap lingkungannya, aktif dan inisiatif untuk kebaikan
 - d) Saling menghormati; sekalipun berbeda asal daerah, suku, etnis, atau pendapat.
- 4) *Kebebasan*: memiliki jiwa dan pikiran yang bebas, kreatif, dan bertanggung jawab dalam upaya meningkatkan kemampuan dirinya dan partisipasinya dengan lingkungan.

Profil yang diharapkan adalah satriwati terbiasa:

- a) Termotivasi untuk berkarya
 - b) Mengembangkan kebebasan akademik untuk berprestasi
 - c) Kebebasan untuk pengembangan diri dan partisipasi sosial dengan lingkungannya
- 5) *Akhlak karimah*: mampu menampilkan sikap-sikap terpuji, menghindari sikap tercela dalam kehidupan sehari-hari.

Profil yang diharapkan adalah, satriwati terbiasa:

- a) Dengan 5-S (senyum-salam-sapa-sopan-santun)
- b) Dengan *magic word* (subhanallah, alhamdulillah, terima kasih, minta tolong, mohon maaf, dst)
- c) Bertutur kata baik dan santun
- d) Memiliki perilaku yang baik dan bermoral

Tahfizh Al-Quran merupakan salah satu program unggulan di Al-Maahira. Profil lulusan yang diharapkan setelah santriwati menghafalkan Al-Quran di Al-Maahira, adalah:

- 1) Santriwati mampu membaca Al-Quran dengan tahsin yang baik dan benar
- 2) Santriwati mampu menghafalkan Al-Quran minimal 5 juz selama 3 tahun dan 10 juz selama 6 tahun
- 3) Santriwati terbiasa bermuamalah dengan Al-Quran dalam kehidupan sehari-hari
- 4) Santriwati mampu mempraktekkan nilai-nilai Al-Quran dalam kehidupan sehari-hari

Pendidikan Bahasa Arab di lingkungan Al-Maahira dilakukan dengan cara pembiasaan santriwati untuk berkomunikasi dalam bahasa Arab sehari-hari. Setidaknya, kompetensi dasar yang harus dimiliki santriwati setelah belajar bahasa Arab di Al-Maahira, adalah:

- 1) Santriwati mampu bercakap-cakap dalam bahasa Arab *Fusha* (fasih)
- 2) Santriwati mampu menulis dalam bahasa Arab dengan benar (imla')
- 3) Santriwati mampu membaca tulisan dalam bahasa Arab, lebih-lebih buku, kitab, dan majalah Arab.

Jika ruang lingkupnya sudah diketahui dan difahami, maka upaya selanjutnya adalah mewujudkan SOP (Standar Operasional Pelaksana) kerja. Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom selaku kepala pesantren menyusun SOP (Standar Operasional Prosedur) melalui identifikasi kebutuhan perubahan dan analisis kelemahan dari ruang lingkup pesantren, setiap individu yang tercantum dalam struktur pesantren memiliki wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Diawali dengan kepala pesantren, LPMT (lembaga penjamin mutu), kepala asrama, ketua rayon dan divisi-divisi yang dibawahinya seperti, divisi

kepengasuhan, divisi ketertiban, divisi tahfizh Al-Quran dan divisi bahasa. Rincian SOP (Standar Operasional Prosedur) tersebut adalah sebagai berikut:⁹⁰

1) Kepala Kepesantrenan

Tujuan Jabatan: Menyelenggarakan kegiatan pendidikan karakter, tahfizhul Al-quran, penataan asrama yang tertib dan bersih, penegakan tata tertib dan aturan pesantren secara konsekuen sesuai dengan prinsip-prinsip kependidikan dan kepesantrenan.

Tugas Pokok:

- a) Mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan kependidikan di lingkungan pesantren
- b) Membina dan mengarahkan sikap dan kinerja para pimpinan dan musyrifah dalam menjalankan tugas sehari-hari
- c) Mengembangkan skill dan kemampuan teknis para pendidik melalui pelatihan dan loka karya bersama para ahli dari luar pesantren
- d) Mengevaluasi dan menetapkan program kerja kepesantrenan yang telah dibuat oleh tim kepesantrenan.
- e) Menetapkan kalender pendidikan kepesantrenan untuk satu tahun ajaran
- f) Menetapkan RAKS (rencana anggaran kegiatan pesantren) untuk satu tahun ajaran
- g) Membina dan memberikan pembekalan teknis kepada para pimpinan, koordinator kegiatan, dan musyrifah
- h) Men-supervisi pelaksanaan program/kegiatan asrama: kedisiplinan, kerapian, kebersihan, dan sarana prasarana secara berkala.

⁹⁰ Dokumentasi *File* Kepesantrenan, Al-Maahira IIBS Malang, (18 Desember 2023)

- i) Memberikan laporan tertulis secara berkala mengenai pelaksanaan program kependidikan yang telah dilakukan kepada yayasan
- j) Membuat KPI's pada setiap program pendidikan berikut target capaian pada masing-masing bidang
- k) Membangun hubungan yang sinergis dengan unit lain, dan mengakses informasi yang berguna bagi pengembangan program
- l) Membangun iklim kerja yang kompetitif di antara tim dan unit-unit kerja lainnya
- m) Membuat laporan pencapaian target QA dan program pendidikan lainnya
 - (1) Melakukan kontrol program dan anggaran yang telah dibuat oleh kepanitiaan
 - (2) Men-supervisi kinerja Koordinator kegiatan dan kepala LMPT

2) Lembaga Penjamin Mutu Tahsin-Tahfizh (LPMT)

Tujuan Jabatan: Mengupayakan kegiatan yang mengordinasikan, mengendalikan, mengaudit, menilai mutu tahsin-tahfizh Al-Quran, serta mengembangkan kemampuan teknis dan non teknis para pengajar Al-Quran sehingga mencapai target dan standar yang diharapkan.

Tugas Pokok:

- a) Mensupervisi penyelenggaraan halaqah Al-Quran sesuai dengan SOP yang ditetapkan
- b) Mengoordinasi kegiatan yang dapat mengembangkan standar mutu penyelenggaraan halaqah Al-Quran
- c) Mengaudit target capaian hafalan santriwati dan menganalisa permasalahan-permasalahan yang muncul

- d) Mengendalikan standar mutu tahsin-tahfizh dan mengevaluasinya secara terus-menerus dan berkesinambungan
- e) Mengevaluasi kemampuan tahsin-tahfizh pengajar Al-Quran secara berkala
- f) Mengembangkan kemampuan teknis pengajar tahsin-tahfizh melalui *daurah* (pelatihan) secara berkala
- g) Memberikan laporan secara rutin kepada kepala kepesantrenan mengenai progres standar mutu tahsin-tahfizh santriwati
- h) Memberikan saran/masukan kepada koordinator kegiatan dan muhafizhah mengenai pengendalian mutu tahsin-tahfizh
- i) Melibatkan santriwati ke dalam even-even Al-Quran dan lomba tahfizh Al-Quran di luar Al-Maahira
- j) Menyiapkan santriwati kelas XII untuk mengikuti ujian masuk perguruan tinggi
- k) Mengawasi dan mengevaluasi capaian tahfizh santriwati
- l) Mengawasi dan mengevaluasi capaian halaqah takhassus
- m) Menyelenggarakan majlis tasmi' sekali duduk bersama syaikh dan syaikhah pembina
- n) Mengupayakan sertifikasi tahfizh bagi santriwati yang memiliki capaian banyak dari lembaga tahfizh terpercaya
- o) Mengupayakan sertifikasi tahfizh bagi santriwati kelas akhir dari lembaga pemerintah.

3) Koordinator Kegiatan:

Tujuan Jabatan: membantu kepala kepesantrenan dalam pelaksanaan kegiatan harian, pengawasan terhadap program dan supervisi atas kinerja

musyrifah dan muhafizhah, serta fungsi-fungsi kehumasan.

Tugas Pokok:

- a) Mengoordinasi pelaksanaan kegiatan kependidikan di setiap unit (SMP&SMA)
- b) Membuat rencana program kerja kepesantrenan bersama ketua rayon dan para koordinator.
- c) Membina dan memberikan pembekalan teknis kepada musyrifah dan muhafizhah dalam menjalankan kegiatannya
- d) Men-supervisi pelaksanaan program/kegiatan asrama: kedisiplinan, akhlak karimah, kerapihan, kebersihan, dan sarana prasarana secara rutin.
- e) Mengoordinasi pelaksanaan halaqah Al-Quran: target capaian, kedisiplinan kehadiran santriwati & musyrifah, dan sarana prasarana secara rutin.
- f) Memberikan laporan secara berkala mengenai pelaksanaan program kependidikan yang telah dilakukan kepada kepala kepesantrenan
- g) Memberikan teguran dan pembinaan pada musyrifah yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik.
- h) Membangun iklim kerja yang kompetitif di antara tim
- i) Memberikan solusi atas setiap problem yang muncul di lingkungan asrama dan halaqah
- j) Mengoordinasi prosedur perizinan, kunjungan, dan pengiriman paket santriwati
- k) Membangun hubungan yang harmonis dan dinamis dengan wali santri
- l) Menginventarisir masalah santriwati dan memberikan solusi terbaik
- m) Menginventarisir komplain wali santri dan memberikan solusi terbaik

4) Ketua Rayon:

Tujuan Jabatan: Membantu kepala kepesantrenan dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan karakter, tahfizhul Al-Quran, dan pengembangan bahasa Arab di lingkungan asrama.

Tugas Pokok:

- a) Mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan kependidikan di lingkungan asrama
- b) Membuat rencana program kerja kepesantrenan bersama musyrifah.
- c) Mengembangkan fungsi-fungsi organisasi asrama secara kreatif sesuai dengan kebutuhan
- d) Membuat agenda kegiatan yang kreatif dan inovatif demi terciptanya jiwa *fastabiqul khairat* di kalangan santriwati.
- e) Men-supervisi pelaksanaan program/kegiatan asrama: kedisiplinan, kerapihan, kebersihan, dan sarana prasarana secara rutin.
- f) Memberikan laporan secara berkala mengenai pelaksanaan program kependidikan yang telah dilakukan kepada koordinator kegiatan
- g) Memberikan pembinaan bagi santriwati yang bermasalah
- h) Membangun hubungan yang sinergis dengan orangtua, dan turut memberikan pelayanan yang proporsional pada mereka
- i) Membangun iklim kerja yang kompetitif di antara tim
- j) Memberikan solusi atas setiap problem yang muncul di lingkungan asrama
- k) Mengkoordinasi perizinan santriwati yang keluar pondok

5) Koordinator Pengasuhan

Tujuan Jabatan: Menyelenggarakan kegiatan pendidikan karakter,

penataan asrama yang tertib dan bersih, penegakan tata tertib dan aturan pesantren secara konsekuen sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan kepesantrenan dan visi & misi yayasan

Tugas Pokok:

- a) Mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan Pendidikan karakter di asrama dan sekitarnya
- b) Membuat aturan/SOP bersama-sama dengan kepala asrama dan para musyrifah, terkait tata tertib asrama, ketertiban shalat, model penanganan pelanggaran disiplin, sarana prasarana, dan pengembangan SDM musyrifah.
- c) Menkoordinasi penanganan pelanggaran tatib santriwati dan mencari solusi yang baik dan bijaksana
- d) Membuat skema penanganan disiplin santriwati dan klasifikasinya
- e) Mensupervisi program/kegiatan asrama: kedisiplinan, kerapihan, kebersihan, dan sarana prasarana secara rutin.
- f) Memberikan laporan tertulis secara berkala mengenai pelanggaran santriwati dan solusi yang dikembangkan kepada kepala asrama
- g) Membangun komunikasi organisasi yang proporsional dengan tim dalam menangani masalah-masalah santriwati, dan mengusahakan solusi bersama yang bijak
- h) Membangun tim kerja yang solid dan terintegratif
- i) Membuat KPI's capaian program pendidikan karakter di asrama, khususnya 5 nilai karakter yang ingin dikembangkan di Al-Maahira IIBS
- j) Membangun hubungan yang sinergis dengan unit lain, dan mengakses informasi yang berguna bagi pengembangan program

- k) Membangun iklim kerja yang kondusif di antara tim dan unit-unit kerja lainnya
- l) Melakukan kontrol program dan menganalisis persoalan yang terjadi
- m) Mensupervisi kinerja musyrifah secara berkala

6) Koordinator Tahfizh Al-Quran

Tujuan Jabatan: Menyelenggarakan program Tahfizh Al-Quran sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh yayasan

Tugas Pokok:

- a) Mengoordinasi pelaksanaan halaqah tahfizh dengan standar yang ditentukan
- b) Membuat rencana program tahfizh bersama dengan tim yang telah ditunjuk, terkait target capaian, model pembinaan, program pendukung, sarana prasarana, dan pengembangan SDM muhafizhah.
- c) Menyusun kalender pendidikan selama setahun
- d) Menyusun dan mengajukan anggaran kegiatan selama setahun
- e) Men-supervisi halaqah tahfizh secara berkala dan melaporkannya kepada koordinator kegiatan.
- f) Memberikan laporan tertulis secara berkala mengenai pelaksanaan program tahfizh kepada koordinator kegiatan
- g) Membuat KPI's pada setiap program tahfizh harian santriwati
- h) Membangun hubungan yang sinergis dengan unit lain, dan mengakses informasi yang berguna bagi pengembangan program
- i) Berkonsultasi secara rutin dengan pembina tahfizh.
- j) Membuat laporan pencapaian target QA dan program pendukung lainnya
- k) Melakukan kontrol program dan anggaran yang telah dibuat oleh

kepanitian

- l) Memberikan pengarahan dan teguran pada muhafizhah yang tidak menjalankan tugas dengan baik
- m) Memberikan pembinaan pada muhafizhah yang tidak menjalankan program tahfizh sesuai standar.

7) Koordinator Bahasa

Tujuan Jabatan: Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran bahasa, khususnya bahasa Arab, dan merencanakan sebuah metodologi yang paling efektif sehingga seluruh santriwati mampu bercakap-cakap dalam bahasa Arab dalam waktu yang singkat.

Tugas Pokok:

- a) Mengoordinasi pelaksanaan kegiatan bahasa di asrama dan sekitarnya
- b) Membuat aturan/SOP bahasa bersama-sama dengan kepala asrama dan para musyrifah, terkait tata tertib bahasa
- c) Mengoordinasi pemberian mufradat di kamar-kamar dan halaqah
- d) Mengoordinasi pelaksanaan muhadarah 2 bahasa: bahasa Arab dan bahasa Inggris
- e) Mengadakan lomba dan ajang kreativitas santriwati dalam bahasa Arab dan Inggris
- f) Memberikan laporan tertulis secara berkala mengenai pelaksanaan program bahasa kepada koordinator kegiatan
- g) Membangun tim kerja yang solid dan terintegratif
- h) Mengikutsertakan santriwati pada lomba-lomba bahasa dan sejenisnya pada even-even di luar pesantren.
- i) Membuat KPI's capaian program bahasa

- j) Melakukan supervisi atas kinerja musyrifah dalam pembelajaran bahasa
- k) Mengadakan evaluasi berkala terhadap perkembangan bahasa santriwati

8) Tugas Harian Musyrifah

Tujuan tugas: memberikan pelayanan pendidikan yang menyeluruh kepada santriwati, baik dalam hal pendidikan, akhlak karimah, pelayanan kesehatan, pendampingan dalam menyelesaikan masalah, dll.

Tugas Pokok:

- a) Melakukan visit asrama minimal 3 kali dalam sehari (untuk SMP) dan 2 kali dalam sehari (untuk SMA)
- b) Membangunkan santriwati di pagi dan siang hari
- c) Mengarahkan santriwati untuk shalat berjamaah 5 waktu
- d) Mengarahkan santriwati untuk mengikuti kegiatan kepesantrenan dan sekolah
- e) Memberikan motivasi dan bimbingan kepada santriwati dalam mengikuti kegiatan kepesantrenan
- f) Melakukan pendampingan bagi santriwati yang bermasalah sampai tuntas
- g) Mencatat, menegur, dan memberikan nasehat bagi santriwati yang melanggar aturan
- h) Mencatat setiap peristiwa penting yang terjadi di asrama
- i) Memberikan pelayanan maksimal bagi santriwati yang sakit dan perlu perawatan
- j) Memberikan informasi bagi orangtua yang memerlukan penjelasan mengenai kegiatan pesantren

- k) Berkomunikasi/berkoordinasi dengan orangtua jika ada hal-hal penting terkait santriwati yang perlu diketahui
- l) Memberikan klarifikasi yang memadai jika terjadi kesalahpahaman (*miss communication*) di WAG orangtua terkait program dan kebijakan pesantren
- m) Mencatat komplain atau permasalahan yang dikeluhkan orangtua di buku koordinasi, kemudian melaporkannya ke atasan untuk ditindaklanjuti
- n) Mengisi administrasi kepengasuhan secara tertib, antara lain:
 - (1) Mutabaah tahfizh bagi muhafidzah
 - (2) Catatan pelanggaran santriwati
 - (3) Rapor akhlak pada setiap semester
 - (4) Catatan konsultasi/konseling santriwati
 - (5) Catatan sakit santriwati
 - (6) Catatan haid
 - (7) BAP, surat pernyataan pelanggaran, dll
- o) Mengunci asrama pada jam-jam kegiatan kepesantrenan dan akademik
- p) Menjaga dan mengarahkan *cleaning service* saat membersihkan ruangan di pagi hari
- q) Melaporkan kerusakan sarpras asrama kepada bagian perawatan sarpras atau satpam
- r) Menjaga ketertiban dan kenyamanan asrama sepanjang waktu
- s) Berkoordinasi dengan musyrifah lain dalam menyelesaikan masalah-masalah santriwati
- t) Berkonsultasi dengan atasan dalam menyelesaikan masalah santriwati yang dianggap sulit

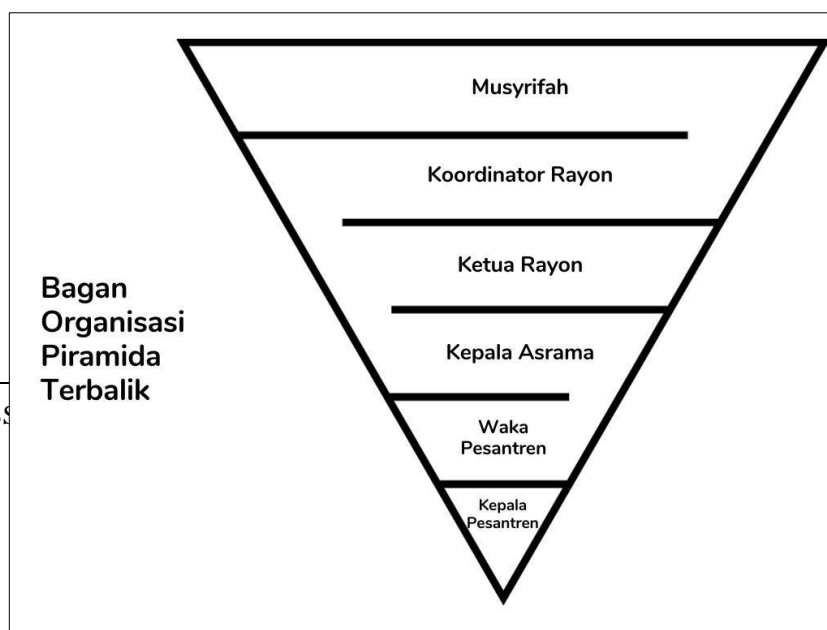
9) Tugas Muhafizhah

- a) Mendampingi halaqah santriwati 2 kali sehari untuk reguler dan 4 kali sehari untuk takhassus.
- b) Mencatat hasil pembelajaran santriwati/istima' murajaah di buku mutabaah dan SIATA (sistem informasi akademik tahfizh)
- c) Mengarahkan santriwati untuk mengikuti materi halaqah dengan baik dan tertib
- d) Mengontrol ketercapaian target harian, pekanan, bulanan, dan semesteran
- e) Mengorganisasi pelaksanaan 'Mahjar' bagi santriwati yang tidak mencapai target hafalan pekanan
- f) Memberikan motivasi dan bimbingan kepada santriwati dalam mengikuti kegiatan halaqah
- g) Memberikan bimbingan khusus bagi santriwati yang bermasalah dalam hafalan/tahsin
- h) Mencatat, menegur, dan memberikan nasehat bagi santriwati yang melanggar aturan
- i) Memberikan laporan pekanan mengenai capaian tahfizh santriwati kepada orangtua
- j) Memberikan informasi pada orangtua yang memerlukan penjelasan mengenai kegiatan halaqah

SOP (standar operasional prosedur) dan wewenang kerja yang telah dibuat akan dilaksanakan oleh masing-masing pelaksana. Pelaksanaan di lapangan tentu saja tidak terlepas dari pantauan dan pengawasan dari setiap atasan langsung. Karenanya, Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom membuat

bagan koordinasi dengan perumpamaan bentuk piramida terbalik. kepala pesantren menempati posisi paling atas, posisi selanjutnya ada wakil kepala pesantren sekaligus koordinator kegiatan, posisi selanjutnya ada kepala asrama, posisi berikutnya ada ketua rayon, koordinator rayon dan musyrifah. Maksud dari perumpamaan piramida terbalik tersebut adalah semakin bawah maka semakin mengerucut dan sempit cakupannya.

Jika pemimpin hanya mengenal santri secara umum, maka musyrifah harus mengenal santriwati secara detail. Jika pemimpin hanya mengetahui permasalahan santriwati secara global, maka musyrifah harus mengetahui permasalahan santriwati secara terperinci. Jika pemimpin hanya mengetahui kegiatan santriwati secara umum, maka musyrifah harus mengetahui kegiatan santriwati setiap saat dari bangun tidur sampai tidur lagi. Jika pemimpin hanya mengetahui evaluasi belajar santriwati secara umum, maka musyrifah harus mengetahui faktor-faktor kegagalan dan kesuksesan santriwati dalam belajar. Semakin ke atas maka harus semakin teknis dan luas cakupannya karena musyrifahlah yang kesehariannya berhadapan langsung dengan santriwati. Begitulah analogi yang ditanamkan oleh ustadz Ghufron Hasan kepada para musyrifah untuk meningkatkan kemampuan pedagogiknya.⁹¹



⁹¹ Observasi, di Al-Maahira IIBS

Gambar 4.3 Bagan Organisasi Piramida Terbalik

Tahap akhir dalam penyempurnaan SOP (Standar Operasional Prosedur) adalah merangkai target capaian dari SOP kerja, dalam manajemen perusahaan disebut dengan KPI (*Key Performance Indicators*). Target capaian ini bertujuan sebagai indikator ketuntasan dalam bekerja. Adapun rangkaian KPI (*Key Performance Indicators*) di pesantren Al-Maahira IIBS, sebagai berikut:⁹²

Tabel 4.2 KPI (*Key Performance Indicators*) pesantren

SUB UNIT PENDIDIKAN	PJ	ASPEK PENILAIAN
a. Pengelolaan Asrama	Kepala Asrama	a. Terwujudnya asrama bersih, rapi, dan nyaman sepanjang waktu
		b. Terjaganya ketertiban dan keamanan asrama
		c. Terciptanya kehidupan yang harmonis dan ukhuwah yang erat di antara para penghuninya
b. Shalat berjamaah	Pengasuhan	a. Kesadaran santriwati untuk shalat tepat waktu
		b. Kesadaran santriwati untuk shalat rawatib sebelum dan sesudah shalat wajib
		c. Kesadaran santriwati untuk menjaga kondusivitas mesjid
c. Halaqah Tahfizh	Tahfizh	a. Santriwati mengikuti halaqah dengan tertib

⁹² Dokumentasi *File* Kepesantrenan, Al-Maahira IIBS Malang, (18 Desember 2023)

		<p>b. Santriwati tidak ada yang bolos dari halaqah</p> <p>c. Musyriyah termotivasi dalam mengajarkan Alquran</p> <p>d. Target hafalan santriwati tercapai dengan baik</p> <p>e. Pembinaan terhadap santriwati yang capaiannya tahfizhnya rendah</p>
d. Mahkamah	Pengasuhan	<p>a. Adanya sikap jera pada santriwati untuk mengulangi pelanggaran yang sama</p> <p>b. Mengurangi tingkat pelanggaran disiplin santri</p> <p>c. Setiap pelanggaran diberi sanksi dan dicatat dengan rapi sebagai bahan evaluasi.</p>
e. Pengembangan Bahasa santriwati & Muhadharah	Koordinator Bahasa	<p>a. Santriwati berbahasa Arab dalam pergaulan sehari-hari</p> <p>b. Pemberian mufradhat dan muhadatsah berlangsung setiap hari.</p> <p>c. Pengelolaan kelompok muhadarah berlangsung semarak setiap pekan</p> <p>d. Ketrampilan santriwati dalam berpidato meningkat</p>
f. Pembiasaan Akhlak Karimah	Pengasuhan	<p>a. Santriwati menjalani pendidikan di pesantren dengan senang hati, penuh semangat, betah, dan tidak tertekan.</p> <p>b. Setiap problem santriwati tertangani dengan baik dan ditemukan solusinya.</p> <p>c. Terwujudnya kebiasaan santri: 1. 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun) 2. Ukhuwah Islamiyah 3. Kemandirian 4. Kreativitas 5. Religius</p> <p>d. Santriwati hormat pada guru</p>

SUB UNIT PENDIDIKAN	PJ	KPIs
---------------------	----	------

a. Penyelenggaraan Halaqah Alquran	Koordinator Tahfizh	a. Proses KBM halaqah berlangsung tertib
		b. Target hafalan santriwati tercapai dengan baik dan tepat waktu
		c. Muhafizhah hadir tepat waktu
		d. Pencatatan mutabaah yang tertib dan rapi
b. Pelayanan santriwati yang bermasalah	Koodinator Pengasuhan	a. Ada program solutif bagi santriwati bermasalah dalam tahsin dan tahfizh
		b. Penanganan yang menyeluruh dan tuntas bagi santriwati yang bermasalah
c. Pengadaan Halaqah Takhassus	Koordinator Tahfizh	a. Terbentuknya kelompok santriwati yang hafal Alquran lebih cepat, lebih banyak dan mutqin dibanding kelompok santriwati lainnya.
		b. Masa hafal 20 juz selama 3 tahun/SMP.
d. Uji Mutu	LPMT	a. Terjaminnya kualitas tahsin dan tahfizh santri
		b. Pemetaan kemampuan santri
		c. Mengeluarkan sertifikat tahfizh bagi yang lulus ujian
e. Ketertiban masjid	OSMA	<p>a. Terciptanya ketertiban santriwati di dalam masjid sebelum dan sesudah shalat</p> <p>b. Santriwati datang ke masjid tepat waktu.</p> <p>c. Ketertiban penataan Alquran di rak dan sandal di depan masjid</p>
f. Penyelenggaraan tahsin yang tuntas	Koordinator Tahfizh	a. Ketuntasan tahsin santriwati pra tahfizh selama 3 bulan pertama.
		b. Uji materi tahsin oleh LPMT dan pemberian SIM
g. Kantor bersih, tertib, dan berwibawa	Administrasi Kantor	a. Terjaga kebersihannya setiap saat
		b. Administrasi tertib dan lengkap, tersusun rapi di rak penyimpanan

		c. Buku dan perlengkapan pembelajaran guru tertata rapi di atas meja
		d. Memiliki kelengkapan kantor: lemari arsip, meja dan kursi, dispenser, photo presiden & wakil, garuda, visi dan misi, alat kebersihan, ATK lengkap, computer kerja & printer, struktur organisasi, papan data guru, taplak meja.

Penyempurnaan Standar Operasional Prosedur (SOP) ini dilakukan bertujuan untuk meningkatkan efektifitas pelayanan. Adanya *Key Performance Indicators* (KPI) menjadi elemen penting sebagai petunjuk yang jelas, instruksi yang terperinci dan mudah difahami. Penyempurnaan ini juga dapat memudahkan seluruh sumber daya manusia di pesantren mencapai tujuan dan visi pesantren.

b. Mengadakan Pembinaan dan Workshop

Pengadaan pembinaan atau workshop sudah terjadwal di kalender kegiatan pendidikan pesantren dua kali dalam satu bulan. Di pekan pertama pada bulan tersebut diisi dengan workshop parenting dan di pekan kedua pada bulan tersebut diisi dengan workshop tahsin bacaan Al-Qur'an. Workshop ini bertujuan untuk menyamakan persepsi musyrifah dalam memahami dan menjalankan tugasnya serta membuka wawasan musyrifah dalam membimbing dan mengajar, karena hakikat belajar adalah mengajar. Pembicara dalam workshop parenting rutin ini terkadang disampaikan langsung oleh Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom selaku kepala pesantren dan terkadang juga disampaikan oleh pembicara dari luar yang sesuai dengan lingkup pesantren dan

kemusyrifahan. Untuk penyelarasan bimbingan santriwati baik dari didikan musyrifah atau didikan orang tua, sesekali juga diadakan workshop bersama wali santriwati secara online. Pembicara workshop tahsin bacaan Al-Qur'an musyrifah juga terkadang dari internal tapi tak jarang juga menundang pemateri dari luar.⁹³



Gambar 4.4 Pembinaan Musyrifah

Sumber: Dokumen Album Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

c. Mengadakan Penataran Musyrifah

Penataran guru di pesantren Al-Maahira dijadwalkan sebagai kegiatan tahunan. Karena hanya diadakan di awal semester tahun ajaran baru. Kegiatan ini diadakan khusus untuk para musyrifah yang baru bergabung pada semester tersebut. materi penataran berisikan tentang panduan dalam penyelenggaraan program kepesantrenan berdasarkan standar operasional yang baku dan terukur, agar dapat memaksimalkan target capaian yang dituju. Pembahasan pertama tentunya tentang visi dan misi, seperti yang telah penulis cantumkan pada

⁹³ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

gambaran obyek penelitian ini, Al-Maahira IIBS ingin membentuk generasi yang berwawasan keislaman yang luas, berkarakter qurani dan berakhlak karimah, tujuan itu sudah ditanamkan kepada musyrifah dari awal mereka berkhidmah untuk membimbing santriwati.⁹⁴



معهد الماهرة الإسلامي العالمي مالانج
Al-Maahira IIBS Malang
FRIENDLY EDUCATION

PENATARAN MUSYRIFAH BARU
TAHUN PELAJARAN 2022-2023
"KETAULADANAN MENCERMINKAN PENDIDIK YANG BERKUALITAS"

NO	KEGIATAN	TEMPAT	HARI/TANGGAL	WAKTU	PEMBICARA
1	PEMBUKAAN	RUANG SG	Rabu, 27 Jumadil Ula 1444 21 Desember 2022	08.30-09.00	1. Bunda dr. Fety Wahyuningtyas 2. Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom
2	TEMA 1: Mendidik Dengan Ketauladanan	RUANG SG		09.00-10.00	Bunda dr. Fety Wahyuningtyas
3	TEMA 2: Menumbuhkan Jiwa Mendidik	RUANG SG		10.00-11.00	Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom
4	TEMA 3: Reorientasi Tugas Pokok dan Fungsi Musyrifah	RUANG SG	Kamis, 28 Jumadil Ula 1444 22 Desember 2022	08.30-09.30	Ustadz Muhammad Wahyu Akbar Lahay, S.Pd
5	TEMA 4: Manajemen Kebersihan/Mewujudkan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin)	RUANG SG		09.30-10.30	Umi Nurhayati Fitriyaningrum
6	TEMA 5: Istiqamah dalam Ibadah	RUANG SG		10.30-11.30	Umma Uswatun Hasana, S.S
7	PENUTUP	RUANG SG		11.30-12.15	Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom

Gambar 4.5 Jadwal Penataran Musyrifah Baru

Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

Penataran tersebut juga berisi tentang ruang lingkup program pesantren yang difokuskan kepada pembinaan karakter building dan halaqah Al-Quran. Selanjutnya ada pemaparan tentang tugas dan wewenang kerja sesuai struktural pesantren, adasatu hal yang selalu digalakkan dalam kegiatan penataran yaitu program kerja dan *key performance indicators* atau KPI. Pada wawancara bersama Ustadz Ghufron Hasan, beliau selalu menegaskan bahwa:⁹⁵

⁹⁴ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

⁹⁵ GH, wawancara dengan KP Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

“Musyrifah jangan hanya fokus pada pelaksanaan program kerja, tetapi juga harus memahami indikator kinerjanya. Sehingga dalam pelaksanaannya betul-betul terukur pencapaiannya.”

Pada penataran ini juga terdapat aturan dan disiplin harian yang harus diketahui oleh musyrifah. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu musyrifah peserta kegiatan penataran Ustadzh Shovinatul Jannah, S.Pd, mengatakan bahwa:⁹⁶

“Semua musyrifah baru sangat terbantu dalam memahami hak dan kewajibannya melalui kegiatan penataran ini, jadi kita lebih faham bahwa disini alur pekerjaan kita itu seperti apa, dari bangun tidur sampai tidur lagi. Semuanya dijelaskan dengan gamblang di penataran ini, jadi menambah wawasan kita juga dalam mendidik dan membersamai kegiatan santriwati.”

Hal yang sama dirasakan oleh ustadzah Rima Lailatul Husna, S.Pd selaku musyrifah peserta penataran juga pada wawancara ia menyampaikan:⁹⁷

“Kegiatan penataran sangat membantu saya untuk mengetahui *basic* tentang cara kerja yang baik, karena saya pribadi baru pertama kali terjun di dunia kerja, jadi masih belum tahu banyak hal tentang kinerja karyawan.”

Kegiatan penataran ini telah terlaksana dengan baik, namun tentu saja masih banyak upaya lain yang kepala pesantren lakukan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah, penataran ini salah satu program awal orientasi musyrifah dalam memahami objek dan medan yang menjadi ladang

⁹⁶ SJ, wawancara dengan M Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

⁹⁷ RLH, wawancara dengan M Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

jihadnya.

d. Mengadakan Rapat Koordinasi dan Evaluasi

Musyawarah untuk mufakat menjadi dasar organisasi yang demokratis. Pada proses jalannya program kegiatan di pesantren Al-Maahira IIBS Malang, Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom kerap mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi. Rapat koordinasi dilaksanakan ketika merancang atau merencanakan program yang akan di realisasikan. Isi rapat tersebut adalah, perencanaan kegiatan yang didalamnya terdapat penyusunan nama dan tema kegiatan, tujuan kegiatan, tempat dan waktu pelaksanaan kegiatan, susunan kepanitiaan, anggaran dana kegiatan dan rundown kegiatan. Setiap kegiatan perlu dikoordinasikan bersama supaya mengurangi kesalahan dalam pelaksanaannya. Setelah program terlaksana maka akan diadakan rapat evaluasi yang membahas tentang realisasi pelaksanaan program di lapangan, kendala pelaksanaan dan manfaat program yang akan dijadikan pembelajaran dan masukan dalam perencanaan program mendatang.⁹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadz Ghufron Hsan, M.I.Kom selaku kepala pesantren, beliau mengatakan:⁹⁹

“Jika dalam evaluasi satu kegiatan terlihat kurang memberi manfaat, bisa jadi pertimbangan pelaksanaannya di masa mendatang dan bisa juga dihapuskan, diganti dengan kegiatan yang lebih manfaat. Jadi dari evaluasi ini bisa ditentukan kegiatan mana saja yang akan dirutinkan setiap semesternya dan kegiatan mana saja yang menjadi kegiatan opsional.”

Dari hasil wawancara di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa kepala

⁹⁸ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

⁹⁹ GH, wawancara dengan KP Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

pesantren mengadakan evaluasi sesuai dengan urgensi kegiatan yang sedang berlangsung. Namun tetap rutin dilaksanakan guna melaksanakan *up grade* kegiatan mendatang.

e. Mengadakan Supervisi

Supervisi pada umumnya dikenal sebagai instrumen penilaian kinerja guru saja. Tetapi sebagai bentuk peningkatan profesionalitas dan kompetensi pedagogik musyrifah, ustadz Ghufron merancang instrumen penilaian khusus untuk semua musyrifahnya. Ada 2 jenis supervisi yang dirancang untuk musyrifah yaitu supervisi mandiri dan supervisi manajerial. Strategi ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom dalam mensupervisi disosialisasikan terlebih dahulu kepada semua musyrifah agar menjadi perhatian. Jika dilihat dari namanya, supervisi mandiri memang dilakukan oleh masing-masing musyrifah yang diadakan setiap satu bulan sekali. Pada wawancara bersama ustadzah Nurhayati Fitriyaningrum selaku kepala asrama, beliau menjelaskan bahwa:¹⁰⁰

“Supervisi mandiri ini melatih kejujuran musyrifah, dan juga melatih kesadaran musyrifah dalam menjalankan tugasnya, sengaja tidak dicantumkan skala pertengahan karena jika ketuntasan pekerjaannya tidak memenuhi kriteria maka dianggap tidak tuntas.”

Melalui lembar checklist yang berisikan tugas harian musyrifah dan kolom tuntas atau tidak tuntas, Musyrifah memberikan tanda checklist pada kolom tuntas jika memang tugasnya dijalankan dengan baik dan otentik, dan memberikan checklist pada kolom tidak tuntas jika memang tugasnya kurang

¹⁰⁰ NF, wawancara dengan KA Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

otentik, tidak ada skala pertengahan pada supervisi ini karena memang seluruh musyrifah dituntut untuk menjalankan tugasnya secara otentik. Berikut adalah beberapa hal yang menjadi aspek supervisi mandiri:¹⁰¹

- 1) Pengawasan
- 2) Pembinaan
- 3) Penilaian
- 4) Administrasi
- 5) Koordinasi tim
- 6) Pelayanan

Adapun supervisi manajerial pada umumnya adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan, pelayanan dan kemampuan administratif. Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom mendelegasikan pelaksanaan supervisi ini kepada atas pimpinan unit seperti, kepala asrama atau ketua rayon. Skala pada supervisi ini adalah 1-5 dan 1-6, tidak sesering supervisi mandiri, supervisi manajerial ini hanya dilaksanakan setiap triwulan sekali. Berdasarkan hasil wawancara bersama Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom selaku kepala pesantren, beliau mengatakan bahwa:¹⁰²

“Supervisi akan diadakan setiap triwulan dengan tujuan untuk meningkatkan proses pengelolaan, pelayanan dan kemampuan administratif yang mengasu pada peningkatan mutu. Musyrifah harus memperhatikan kinerjanya bukan hanya sekedar kerja tetapi ketuntasan harus menjadi prioritas dalam bekerja dan yang terpenting, niatkan segala aktivitas Lillahi Ta’ala bukan karena supervisi”

¹⁰¹ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

¹⁰² GH, wawancara dengan KP Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

Skor hasil supervisi ini akan di klasifikasikan ke dalam beberapa kategori. Kategori A dengan rentang skor 90-98, kategori B dengan rentang skor 80-89, kategori C dengan rentang skor 60-79 dan kategori D dengan rentang skor 0-59. Musyrifah dengan kategori C akan di berikan *punishment* berupa teguran langsung oleh kepala pesantren supaya meningkatkan kinerjanya, dan melalui teguran itu juga ustadz Ghufron mencari tahu penyebab rendahnya skor supervisi musyrifah yang bersangkutan. Musyrifah dengan kategori D akan diberikan *punishment* langsung oleh HRD dan yayasan, *punishment* dalam kategori ini bisa berbentuk scorsing ataupun pemutusan kotrak kerja. Aspek penilaian pada supervisi manajerial ini adalah sebagai berikut:¹⁰³

- 1) Senyum, salam, sapa, sopan dan santun
- 2) Memuliakan tamu, atasan dan rekan
- 3) Berpakaian yang sopan dan sesuai syariat
- 4) Pelaksanaan tugas sesuai job description
- 5) Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 6) Kepedulian terhadap kualitas pekerjaan
- 7) Kedisiplinan dalam bekerja
- 8) Efektif dan efesien dalam bekerja
- 9) Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan
- 10) Kreatifitas
- 11) Kemampuan mencapai target/standar kerja
- 12) Kemampuan memimpin bawahan
- 13) Kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan
- 14) Kemampuan berkoordinasi dengan atasan
- 15) Kontroling santriwati
- 16) Evaluasi dan pembinaan santriwati

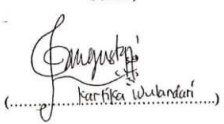
¹⁰³ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

17) Kemampuan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang

SUPERVISI MUSYRIFAH SMP
AL-MAAHIRA IIBS MALANG
Penilai : Kepala Asrama
Periode penilaian : bulan November, 2013

Nama : Vina Ziyadah
Jabatan : Musyrifah
Unit Kerja : SMP ALAS 8

No	Aspek Penilaian	Rentang	Nilai	Keterangan
1	Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun	1-6	5	Terlalu gairis (radang)
2	Memuliakan tamu, atasan dan rekan	1-6	6	
3	Berpakaian yang sopan dan sesuai syariat	1-6	6	
4	Pelaksanaan tugas sesuai job description	1-5	5	
5	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	1-5	5	
6	Kepedulian terhadap kualitas pekerjaan	1-5	5	Memiliki semangat yang tinggi
7	Kedisiplinan dalam bekerja	1-5	5	
8	Efektif dan Efesien dalam bekerja	1-5	4	
9	Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	1-5	4	
10	Kreatifitas	1-5	5	
11	Kemampuan mencapai target/ standar kerja	1-5	4	
12	Kemampuan memimpin bawahan	1-6	4	
13	Kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan	1-6	5	
14	Kemampuan berkoordinasi dengan atasan	1-6	5	
15	Kontrol santriwati	1-6	5	
16	Evaluasi dan Pembinaan santriwati	1-6	4	
17	Kemampuan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang	1-6	5	
NK (Nilai Kumulatif)		94	82	

Malang, 19 November, 2013
Penilai,

(.....Karfika Wulandari.....)

Gambar 4.6 Lembar Supervisi Musyrifah
Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

f. Memberikan *Reward*

Penghargaan adalah salah satu bentuk motivasi terhadap kinerja musyrifah yang lebih berpengaruh. Pemberian *reward* diadakan dengan dua cara, yaitu perseorangan dan kolektif. *Reward* kolektif biasanya diadakan pada event kepanitiaan tertentu, misalnya panitia penilaian akhir semester sesekali ditutup dengan makan bersama sebagai *haflah* sekaligus penghargaan atas kerja sama selama satu semester. Selain itu, penghargaan juga dilakukan secara

perseorangan, diberikan kepada musyrifah yang bekerja sesuai standar operasional yang ditetapkan, memiliki kepribadian yang baik dan memiliki kemauan untuk mengembangkan kemampuan diri. Penghargaan tersebut berupa biaya penunjang kegiatan pembelajaran selanjutnya. Tak jarang pula penghargaan yang diberikan berupa kata-kata afirmasi yang meningkatkan percaya diri musyrifah.¹⁰⁴



Gambar 4.7 Pemberian *Reward* Musyrifah Teladan
 Sumber: Dokumen Album Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

3. Implikasi Kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang

Peran kepemimpinan ustadz Ghuftron sebagai motivator, pelopor, Penanggung jawab dan profesional telah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan budaya kerja yang efektif, inovatif dan inspiratif, para musyrifah merasa termotivasi untuk terus meningkatkan keterampilan pedagogiknya. Penataran, Lokakarya, penghargaan dan upaya pengembangan lainnya yang diberikan sangat membantu para

¹⁰⁴ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

musyrifah untuk merefleksi dan mengevaluasi diri dan kinerjanya. Sesuai dengan pendapat Gery Yukl tentang kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi seseorang agar memiliki pemahaman yang sama serta dapat menyetujui sesuatu yang dibutuhkan dalam mengerjakan tugas dan berikut tentang cara melaksanakan tugas, serta melakukan proses dalam memberikan sarana untuk mencapai tujuan.¹⁰⁵

Upaya demi upaya yang diberikan ustadz Ghufroon, telah membimbing musyrifah dalam memenuhi standar indikator kompetensi pedagogik. Indikator tersebut antara lain adalah:¹⁰⁶

1. Kemampuan musyrifah dalam menguasai karakteristik dan potensi peserta didik. Tugas harian musyrifah dalam membersamai santriwati sudah cukup intens untuk mengenal karakteristik dan potensi santriwati. antara musyrifah dan walisantri juga terjalin komunikasi yang baik terkait perkembangan putrinya di pesantren. Rasio kecil dalam pendampingan santri yang diterapkan di Al-Maahira semata-mata memang bertujuan agar musyrifah dapat membimbing santriwati dengan pendekatan holistik. Setiap perkembangan santriwati mudah dianalisa. Berdasarkan hasil wawancara bersama Ustadzah Hanum Maulida selaku ketua rayon kelas XI menyampaikan bahwa:¹⁰⁷

“Semua musyrifah disini punya kewajiban untuk visit 3 kali sehari ke anak-anak kamarnya, jadi mau ga mau pasti ada komunikasi yang terjalin dan terpantau juga aktivitas yang sedang dilakukan anak-anak. Dari kegiatan itu kita lebih mudah menguasai karakteristik anak.”

¹⁰⁵ *Ibid*

¹⁰⁶ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

¹⁰⁷ HM, wawancara dengan KR XI Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

Selain visit kamar, karakteristik dan potensi santriwati juga termasuk ke dalam tugas administrasi musyrifah karena terdapat portofolio khusus yang dirancang untuk menuliskan karakter dan *track record* santriwati, sehingga jika dipertengahan semester ada pergantian musyrifah karena alasan tertentu, maka portofolio tersebut dapat membantu musyrifah yang baru dalam mengenali karakter santri di kamar tersebut.

2. Kemampuan musyrifah dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran. Sesuai dengan ruang lingkup pendidikan pesantren terdapat 3 pembelajaran yang berlangsung di lingkup pesantren, yaitu: (1) pembelajaran karakter akhlak karimah, (2) pembelajaran tahsin dan tahfizh Al-Quran, (3) pembelajaran bahasa arab. Pesantren Al-Maahira IIBS telah melaksanakan pembelajaran tersebut dengan rancangan pembelajaran sebagai berikut:

- a. Pembelajaran Karakter Akhlak Karimah

Transformasi pembelajaran akhlak di asrama pada umumnya dilakukan setiap hari oleh musyrifah kepada peserta didik melalui keteladanan namun ada satu program halaqah akhlaq yang dilaksanakan satu pekan sekali di asrama. Dalam program tersebut musyrifah dan santriwati yang diampu berkumpul di satu tempat untuk sharing pembelajaran tentang akhlak karimah dengan tema yang telah ditentukan sesuai kompetensi dasar pembelajaran akhlak yang dibuat oleh ustadz Ghufroon Hasan, M.I.Kom. Program tersebut dinamakan *isyraf* yang berarti bimbingan. Teori belajar yang diterapkan oleh musyrifah cukup bervariasi guna memastikan bahwa materi yang disampaikan difahami dengan baik oleh santriwati. Adapun kompetensi dasar

pembelajaran akhlak karimah yang telah dirancang, sebagai berikut:¹⁰⁸

Tabel 4.3 Kompetensi Dasar Pembelajaran Akhlak

KOMPETENSI DASAR PEMBELAJARAN AKHLAK KARIMAH
<p>1) Santriwati dapat mem-praktekkan <i>Akhlaqul Karimah</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pembiasaan 5S (Senyum, sapa, salam, sopan, santun) b) Menundukkan kepala saat bertemu atau melewati orang yang lebih tua c) Berjabat tangan dengan penuh sopan dan hormat
<p>2) Santriwati mampu mempraktekkan kesopanan bertutur kata</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Magic Word</i> (<i>Subhanaallah, Masyaallah, Maaf, Ma'dzirotan, Syukron</i>) b) Tidak berkata kotor, porno, dan tidak sopan (mengumpat)
<p>3) Santriwati dapat menunjukkan sikap mulia dan sopan santun dalam berpakaian yang islami (kelas 7 & kelas 10)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Menutup Aurat b) Tidak memakai warna yang mencolok
<p>4) Santriwati dapat menjaga etika makan dan minum (kelas 7 & kelas 10, kelas 8 & kelas 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Membaca Bismillah sebelum makan/ minum b) Menggunakan tangan kanan c) Membuang sampah pada tempatnya
<p>5) Santriwati dapat menunjukkan <i>akhlak mulia</i> terhadap orang yang lebih tua yaitu Membungkukkan badan ketika melewatinya</p>

¹⁰⁸ Dokumentasi *File* Kepesantrenan, Al-Maahira IIBS Malang, (18 Desember 2023)

6) Santriwati dapat mempraktekkan adab Bertamu (kelas 7 & kelas 10) a) Mengetuk pintu sebelum masuk dan mengucapkan salam b) Tidak mengangkat suara di tempat orang lain
7) Adab melakukan safar/Perjalanan (kelas 7 & kelas 10, kelas 8 & kelas 11)
8) Adab berpakaian (kelas 7 & kelas 10, kelas 8 & kelas 11)
9) Adab tidur (kelas 7 & kelas 10)
10) Adab duduk (kelas 7 & kelas 10)
11) Adab di dalam majelis (kelas 7 & kelas 10, kelas 8 & kelas 11)
12) Adab terhadap Rasulullah (kelas 7 & kelas 10, kelas 8 & kelas 11)
13) Adab terhadap Kalamullah Al-Quran (kelas 7 & kelas 10, kelas 8 & kelas 11)
14) Pembiasaan dalam disiplin waktu (kelas 7 & kelas 10)
15) Menumbuhkan sikap peduli (kelas 7 & kelas 10)
16) Santriwati dapat menunjukkan <i>akhlak mulia</i> dan berperilaku hemat dalam menggunakan uang (kelas 7 & kelas 10)
17) Pembiasaan <i>Sense of Belonging</i> (Menjaga dan menggunakan barang pribadi dengan baik) (kelas 7 & kelas 10)
18) Adab terhadap guru (kelas 7 & kelas 10, kelas 8 & kelas 11)
19) Adab malu (kelas 8 & kelas 11)
20) Sabar (kelas 9 & kelas 12)
21) Jujur (semua level kelas)
22) Dermawan (kelas 9 & kelas 12)
23) Rendah Hati (kelas 9 & kelas 12)
24) Akhlaq Tercela : Zalim, Bullying, Hasad, Iri, Ghibah, Riya, Ujub,

Malas, Menipu (semua level kelas)

Dari aspek-aspek yang terdapat pada kompetensi dasar di atas dapat peneliti simpulkan bahwa rancangan pembelajaran akhlak sudah terkonsep dengan baik, namun yang berjalan di lapangan belum semua materi tersampaikan, karena penyampaian materi pada kegiatan *isyraf* lebih sering mengacu kepada krisis akhlak yang kontemporer. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ustadzah Kartika Wulandari, M.Ag selaku ketua rayon kelas 8, sebagai berikut:¹⁰⁹

“Materi *isyraf* disini ga selalu sesuai dengan kompetensi dasar yang sudah dibuat, kadang kita kasih materi ke anak-anak sesuai pelanggaran yang lagi marak, misalnya anak-anak lagi banyak melanggar tidak mengikuti sholat berjamaah, iya kita berikan materi keutamaan sholat berjamaah di *isyraf* pekan itu, jadi materinya lebih fleksibel ke kebutuhan anak-anak saat itu.”

Pemberian materi yang fleksibel seperti pendapat di atas juga telah disetujui oleh Ustadz Ghufroon Hasan, M.I.Kom selaku kepala pesantren karena menurut beliau dengan begitu permasalahan santriwati akan cepat tertangani, berangkat dari ketidaktahuan santri akan hal yang ia langgar, maka musyrifah hadir dengan solusi yang dibutuhkan melalui pembelajaran karakter akhlak karimah.

b. Pembelajaran Tahsin dan Tahfizh

Salah satu kunci dari keberhasilan menghafal Al-Quran adalah adanya target capaian hafalan yang harus menjadi komitmen penghafal Al-Quran. Tahfizh Pesantren Al-Maahira IIBS membuat 3 tahapan program capaian Al-

¹⁰⁹ KW, wawancara dengan KR VIII Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

Quran, yaitu: tahsin (perbaikan bacaan), tahfizh (hafalan), dan takmili (penyempurnaan hafalan).

Setiap santriwati baru di pesantren Al-Maahira IIBS harus mengikuti program tahsin Al-Quran. Program ini bertujuan untuk membuat standarisasi bacaan sesuai dengan standar tahsin yang telah kami rumuskan sebelum santriwati mulai menghafalkan Al-Quran.¹¹⁰ Selama 3 bulan, santriwati mengikuti kelas-kelas intensif yang dibina oleh seorang muhafizhah, sampai pada saatnya santriwati sudah siap untuk diuji bacaannya guna mendapatkan SIM (surat izin menghafal). Rancangan materi pembelajaran tahsin yang dilaksanakan di Al-Maahira selama 3 bulan awal adalah materi dasar tajwid sebagai berikut:¹¹¹

Tabel 4.4 Materi Pembelajaran Tahsin

Materi dan Uraian	Rujukan
Al-Jauf (Tempat keluarnya huruf-huruf mad)	As-Syafi'i hitam (hal. 19)
Al-Halq (Tenggorokan)	As-Syafi'i hitam (hal. 19)
Al-Lisan (Lidah) 5 bagian	As-Syafi'i hitam (hal. 20)
Al-Lisan (Lidah) 5 bagian	As-Syafi'i hitam (hal. 21)
Asy Syafatain dan Al-Khaisyum	As-Syafi'i hitam (hal. 21)
EVALUASI	-
Idzhar Halqi	As-Syafi'i hitam (hal. 33-35)
Idhgam Bighunnah	As-Syafi'i hitam (hal. 36-38)
Idhgam Bilaghunnah	As-Syafi'i hitam (hal. 39)
Iqlab dan Ghunnah	As-Syafi'i hitam (hal. 33-35)
Ikhfa' Haqiqi	As-Syafi'i hitam (hal. 41)
EVALUASI	-
Ikhfa' Syafawi dan Idgham Mimi	As-Syafi'i hitam (hal. 48)
Idzhar Syafawi	As-Syafi'i hitam (hal. 49)

¹¹⁰ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

¹¹¹ Dokumentasi *File* Kepesantrenan, Al-Maahira IIBS Malang, (18 Desember 2023)

Idgham Mutamatsilain	As-Syafi'i hitam (hal. 52)
Idgham Mutajanisain	As-Syafi'i hitam (hal. 53)
Idgham Mutaqaribain	As-Syafi'i hitam (hal. 53)
EVALUASI	-
Mad Thabi'i dan mad 'Iwadh	As-Syafi'i hitam (hal. 59-60)
Mad wajib Mutthasil dan Mad Jaiz Munfashil	As-Syafi'i hitam (hal.64-65)
Mad Shilah Qashirah dan Mad Shilah Thawilah	As-Syafi'i hitam (hal. 61 dan 66)
EVALUASI	-
Mad 'Aridh Lissukun dan Mad Liin	As-Syafi'i hitam (hal. 70-71)
Mad Lazim Kalimi Mutsaqqal dan Mukhaffaf	As-Syafi'i hitam (hal. 72)
Mad Lazim Harfi Mukhaffaf	As-Syafi'i hitam (hal. 62)
Mad Lazim Harfi Mutsaqqal	As-Syafi'i hitam (hal. 73)
EVALUASI	-

Pelaksanaan pembelajaran tahsin dilaksanakan pagi hari pukul 04.40-05.30 dan malam hari pukul 18.30-19.45. informasi yang peneliti dapatkan dari ustazah Resti Nur Fauziyah sebagai Koordinator tahfizh santriwati baru perihal tahsin ini, beliau menjelaskan bahwa:¹¹²

“Santri yang masuk ke Al-Maahira ini sangat beragam kemampuan membaca Al-Qurannya, ada yang sudah lancar dan ada juga yang masih terbata-bata, ada yang sudah khatam belajar tajwidnya dan ada juga yang masih pemula. Jadi dalam waktu tiga bulan itu kita adakan ujian untuk mendapat surat izin menghafal (SIM) beberapa gelombang, sesuai evaluasi kemampuan santri selama mengikuti pembelajaran, nah sisanya yang belum lulus lebih dari 3 bulan, mereka disatukan di satu halaqah sebagai kelompok intensif tahsin.”

¹¹² RNF, wawancara dengan KT Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

Selanjutnya, bagi santriwati yang sudah mendapatkan surat izin menghafal (SIM) maka akan dibagi ke kelompok-kelompok halaqah *tahfizh*. Dengan rancangan pembelajaran sebagai berikut:

GRADE / KELOMPOK	KRITERIA		Target Harian	Target Semester	Target 3 Tahun
	Hafalan	Tahsin			
A	Banyak	Baik	7-8 Baris	2 Juz	10 Juz
B	Sedikit	Baik	5-6 Baris	1,5 Juz	7 Juz
C	Sedikit	Kurang	3-4 Baris	1 Juz	5 Juz
TAKHASSUS	Banyak	Sangat Baik	15 Baris	4 Juz	20 Juz

Gambar 4.8 Target Capaian Tahfizh

Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

Pelaksanaan pembelajaran tahfizh dilaksanakan pagi hari pukul 04.40-05.30 dan malam hari pukul 18.30-19.45. jika dianalisa dari ketercapaian target hafalan lulusan angkatan pertama 44%, melebihi target 27% dan tidak mencapai target 29% informasi terkait ketidak tercapaian tahfizh yang 29% ini peneliti dapatkan dari Koordinator tahfizh santriwati kelas akhir yaitu karena santriwati kelas akhir memiliki banyak kegiatan tambahan sebelum kelulusannya sehingga waktunya kurang memadai untuk mengejar target hafalan yang ditentukan seperti, bimbel PTN, persiapan UTBK, persiapan Ujian Tahfizh Terbuka dan ditambah lagi kemampuan santriwati yang bersangkutan juga kurang baik dalam menghafal sehingga tidak mampu mengejar ketertinggalannya.

3. Kemampuan musyrifah dalam mengembangkan potensi peserta didik. Potensi peserta didik yang beragam membutuhkan wadah untuk dikembangkan. Potensi yang dikembangkan secara umum di pesantren adalah kemandirian, dengan jadwal kegiatan harian santriwati yang dirancang sangat membantu mereka dalam mengatur waktunya. Jika sebelumnya santriwati sulit untuk bangun pagi, di pesantren mereka harus berusaha melatih diri untuk bangun pagi. Jika sebelumnya santriwati selalu dilayani dalam hal makan, maka di pesantren mereka harus melayani dirinya sendiri untuk mengantri makan dan mencuci piring bekas makannya sendiri. Selain itu, Pesantren Al-Maahira juga memberikan wadah kepada santriwati untuk aktif berorganisasi. Organisasi santriwati Al-Maahira (OSMAA) adalah organisasi yang mewadahi santriwati yang aktif dan memiliki potensi dalam kepemimpinan. Organisasi ini terdiri dari bagian inti yaitu, ketua, wakil, sekretaris dan bendahara, dan juga divisi-divisi penunjang, seperti: divisi ibadah dan keamanan, divisi bahasa dan intelektual, divisi kebersihan dan kesehatan, divisi informasi dan komunikasi, dan divisi media dan editing.¹¹³ Santriwati sangat antusias mengikuti seleksi keanggotaan organisasi ini karena mereka merasa terbantu dalam mengembangkan potensi diri dan melalui organisasi ini kegiatan pesantren pun jadi lebih bervariasi. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Aerith salah satu santriwati kelas XI yang juga menjabat sebagai ketua OSMAA tahun pelajaran 2023-2024, ia menyampaikan bahwa:¹¹⁴

“saya merupakan bagian dari keorganisasian kepesantrenan yang disebut OSMAA organisasi santriwati Al-Maahira, banyak sekali hal yang saya

¹¹³ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

¹¹⁴A, wawancara dengan SW Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

pelajari dari bagaimana cara saya memanajemen waktu dan membagi jadwal antara kegiatan kepesantrenan dan tugas-tugas di akademik. Saya belajar mengerti orang lain dan menerima pendapat orang lain, saya belajar bagaimana kita bisa bekerja sama untuk menyokong sebuah organisasi dan mensukseskan acara serta program kepesantrenan, terlebih lagi tentang kedisiplinan, menjadi OSMAA tidak serta merta hanya mendisplinkan yang lain tapi juga mendisplinkan diri sendiri.”

Pada penyampaian santriwati diatas secara tidak langsung menyampaikan bahwa potensi kepemimpinan dari dalam dirinya terasah melalui Organisasi Santriwati Al-Maahira (OSMAA). Adapun potensi lainnya seperti cakap dalam membaca dan menghafal Al-Quran ataupun cakap dalam berbicara bahasa arab, maka musyrifah perlu mengawal dan mendampinginya untuk mengikuti perlombaan-perlombaan tingkat SMP/SMA, kabupaten/kota, dan provinsi berikut beberapa perloaban dan kejuaraan yang telah berhasil diraih oleh santriwati Al-Maahira IIBS Malang:¹¹⁵

Tabel 4.5 Kejuaraan Pesantren Al-Maahira IIBS Malang

NO	KATEGORI LOMBA
1	Juara 2 Cabang MHQ Tingkat Tsanawiyah, Lomba MTQ dan MHQ YPPI. Al-Fathimiyah 2024 Banjaranyar Paciran Lamongan
2	Juara Terbaik 1 Digital MTHQ 2023 Tingkat SMP Sederajat, Surabaya
3	Juara 3 Lomba Da'i IMCO VII 2023
4	Juara 3 Olimpiade Muslimah Lomba Tahfizh jenjang SMP 2023
5	Juara 1 Lomba MHQ di SMANTI Education Festival 2023 se-Jawa Timur, malang
6	Juara 1 Lomba Da'i di SMANTI Education Festival 2023 se-Jawa Timur,

¹¹⁵ Dokumentasi *File* Kepesantrenan, Al-Maahira IIBS Malang, (18 Desember 2023)

	malang
7	Juara 3 Lomba Pidato MQ2FEST Tingkat SMP/MTs di Manarul Qur'an IBS, Paciran Lamongan
8	Juara 2 Lomba Pidato MQ2FEST Tingkat SMP/MTs di Manarul Qur'an IBS, Paciran Lamongan
9	Juara 3 Lomba Da'i, BAIZ OLYMPIAD 2023, di SMA Insan Cendekia Baitul Izzah, Nganjuk
10	Juara 2 Lomba Tahfizh, BAIZ OLYMPIAD 2023, di SMA Insan Cendekia Baitul Izzah, Nganjuk
11	Juara 1 Lomba Tahfizh, BAIZ OLYMPIAD 2023, di SMA Insan Cendekia Baitul Izzah, Nganjuk
12	Juara 3 MTQ Tingkat Jawa Timur, Dies Natalis UNISMA ke -42, Malang
13	Juara 3 MHQ Tingkat Jawa Timur, Dies Natalis UNISMA ke -42, Malang
14	Juara 3 Lomba Tahfizh, Festival Tahfizh dan Tartil Al-Qur'an Metode Umami ke-5 se-Jawa Timur
15	Juara 2 MHQ Putri, Musabaqah Tilawatil Qur'an ke-3 Tingkat Kota Batu Jawa Timur 2022
16	Juara Harapan 3 Festival Tahfizh Anak 2 Kategori SMP/MTs putri oleh Korp Mubaligh Muda Muhammadiyah Gresik
17	Juara 1 Festival Tahfizh Anak 2 Kategori SMP/MTs putri oleh Korp Mubaligh Muda Muhammadiyah Gresik
18	Juara 3 MHQ 10 Juz se-Jawa Timur, Festival Qurani 2023, Surabaya

4. Kemampuan musyrifah dalam berkomunikasi efektif, empatik dan santun terhadap peserta didik. Komunikasi adalah hal yang sering dibahas oleh ustadz Ghufron. Komunikasi dengan santri yang diajarkan oleh ustadz ghufron adalah tegas tetapi tidak keras, santun tetapi tidak melemahkan. Implikasi dari ajaran tersebut membuat musyrifah faham bagaimana cara berkomunikasi yang efektif terhadap

santriwati. Ketika musyrifah ada di posisi yang mengharuskan untuk tegas, maka jangan sampai menghadirkan emosi dalam dirinya sehingga kata-kata yang keluar bukanlah sentakan yang membuat santriwati takut dan tidak nyaman. sebaliknya, ketika musyrifah ada di posisi yang mengharuskan untuk santun dan lemah lembut, maka komunikasi yang terjalin tidak menjatuhkan wibawa musyrifah itu sendiri sehingga santri lalai akan batasannya dengan musyrifah.¹¹⁶ Berikut pendapat salah satu santriwati bernama Aisyah kelas VIII yang disampaikan ketika wawancara mengenai komunikasinya dengan musyrifah:¹¹⁷

“Komunikasi saya dengan musyrifah salah satunya adalah saat musyrifah visit ke kamar saya, saya dan teman teman bisa berbagi cerita mengenai apa yang terjadi hari ini maupun berita dan cerita lainnya. Peran musyrifah bagi saya sangat penting sekali karena dengan adanya musyrifah kita bisa berkomunikasi tentang hal apa saja yang saya tidak ketahui sebelumnya dan membantu saya dalam menghafal Al-Quran serta memperbaiki akhlak saya. Ustadzah musyrifah juga suka komunikasi sama mamah tentang kabar saya di pesantren, jadi mamah ga kepikiran walaupun jauh dari anaknya.”

Selain dengan santriwati, musyrifah juga telah menjalin komunikasi yang baik dengan wali santriwati ketika menyampaikan laporan perkembangan santriwati dari segi perilaku, kesehatan, dan pembelajaran di pesantren. Dengan demikian maka musyrifah telah menjalin komunikasi yang efektif, empatik dan santun dengan santriwati maupun wali santriwati.

5. Kemampuan musyrifah dalam memanfaatkan hasil penelitian dan evaluasi untuk

¹¹⁶ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

¹¹⁷ A, wawancara dengan SW Al-Maahira IIBS Malang, (04 Desember 2023)

kepentingan pembelajaran. manusia adalah makhluk yang jauh dari kata sempurna, begitupun peserta didik. Pada setiap pembelajaran terdapat catatan pribadi musyriyah terkait evaluasi harian santriwati terlebih pada perkembangan akhlak karimah santriwati di setiap harinya. Jika penilaian pembelajaran Tahsin, Tahfizh dan Bahasa Arab diambil penilaian 2 kali dalam satu semester, berbeda dengan karakter akhlak karimah yang penilaiannya dilaksanakan harian. Salah satu instrumen yang membantu penilaian akhlak santriwati di Pesantren Al-Maahira IIBS adalah *spreadsheet* portofolio catatan harian santriwati, yang didalamnya terdapat catatan pelanggaran, catatan permasalahan, catatan karakter, dan catatan kritik saran wali santriwati.

No.	Hari/Tanggal	Walisantri/Santri	Kamar	Nama Musyriyah	Kelas	Asal Kota	Komplain / Keluhan	Penanganan / Solusi	Keterangan
1	Abad, 30 Juli 2023	Halimah Nur Khoirun Nisa	F-E2	Usth. Hafifa	7	Jombang	Besi mengantarkan barang ke pos smpam, menjumpai santri kelas 8 berkafe kotor dan mengadu kepada wali santri dengan terdapat terkecasan kurang sopan kepada orang yang lebih tua dan kurang mengayomi anak kelas.	Malapointnya ke bagian peranggung jawab siswa kesembun di kelas di Ustn Tiara dan santri yang bersangkutan sudah diberi teguran.	
2	Bekas, 9 Agustus 2023	Shatata Magenta	F-E3	Usth. Zahro	7F	Gresik	Ingin perantara cari 3 jam ananda di bulan Agustus, disetujui. Kemudian ingin langsung menyampaikan keluhan tersebut ke tim perizinan.	Diketahui sudah menjadi kebijakan sekolah untuk santri baru perizinan dibuka di bulan Desember, maka musyriyah kamar menyampaikan hal tersebut kepada walisantri yang bersangkutan.	
3	Berita, 14 Agustus 2023	Zahra Nurraudah	F-B10	Usth. Dania	7L	Kalimantan Timur	Mengkritik makanan yang dijual di kantin kurang sehat untuk santri almahira. Beliau juga khawatir kepada anaknya nya jika sampai sakit.	Bertuk aspirasi dirahkan ke bagian HUMAS	
4	Berita, 14 Agustus 2023	Ignacia Aqila	F-B3	Usth. Ely	7	Tuban	Permasalahan seragam sekolah santri yang terlalu lama.	Bertuk aspirasi dirahkan ke bagian HUMAS	
5	Kamis, 17 Agustus 2023	Walisantri kamar F-E5	F-E5	Usth. Khoislan	7	-	Walisantri meminta ada pengangan khusus terkait keca yang dibekukan Ajma Agnina Afifah terkait pembiasaan ananda yang mengandung unsur 18+ keada dan ananda beghani untuk mengabarkan hal tersebut kepada anggota kamarnya nanti (sekaligus masuk ke pondok).	Ananda yo bersangkutan sudah dipanggil dan diajak berdiskusi, dan ananda sudah mau belajar untuk tolok lagi melisukan dan membaca hadid tersebut. Sebelum dipanggil, ananda juga sudah bertukar untuk menjadi pribadi yang lebih baik lagi.	Kelua di pondok, ahmendillah ananda tidak pernah menyampaikan pembiasaan 18+ keada. Ananda melisukannya ketika sebelum masuk ke pondok.
6	Kamis, 24 Agustus 2023	Beberapa santri sakit di F-E7 dan F-E5	F-E7 dan F-E5	Usth. Putri	7	-	Santriwati yang sakit dan menginap di AMC terganggu saat istirahat makan dikarenakan petugas AMC yang terlalu berisik. Petugas AMC juga disamping case dan saat ini tidak peduli dengan santri yang sakit ketika makan hari ini (sebagai ada santri yang terlambat tengah malam karena demam).		
7	Sabtu, 20 Agustus 2023	Santriwati kamar F-B10	F-B10	Usth. Dania	7	-	Disepeter bocor dari 22 Juli sudah dilaporkan namun sampai sekarang belum ada penanganan.	Sudah dilaporkan berkala ke pihak security untuk ditindaklanjuti oleh peranggung jawab sarpras	

Gambar 4.9 *Spreadsheet* Catatan komplain Wali dan Santriwati

Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

No.	Nama Santri	Karakter Santri	Sikap / Sifat Walisantri	Keterangan
374	1. Erina Dalia Janeeta	Sering Mengeluh, kurang bisa menerima teguran masih sering menyalahkan orang lain, sudah bisa bersikap dewasa	Cenderung Cerewet sering japri untuk menyampaikan pesan kepada anaknya, mudah panik dengan keadaan ananda.	
375	2. Biaunika Niski Kumila Lidrisana	Masih sering ngambek kalau tidak sesuai dengan apa yang ananda inginkan, pendiam dan suka mengalah, dan mudah tersinggung	Komunikatif, baik, dan tidak pernah komplain	
376	3. Jihan Fajrina Amalia	Kurang disiplin dalam meletakkan barang-barang dan masih sering terlambat, ketika ditegur ananda masih sering tidak merasa bersalah	Baik, tidak banyak tanya	
377	4. Azzahra Dheaulhaq Sidhi	Aktif, kurang disiplin dan sering mengeluh	Baik, tidak pernah komplain, Percaya sepenuhnya kepada lembaga	

Gambar 4.10 *Spreadheet* Catatan Karakter Santriwati

Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

Kamar : F-B9						
Nama Masjid : Usth Ekhira						
No	Hari / Tanggal	Nama Santri	Permasalahan	Penanganan / Solusi	Perkembangan	Keterangan
1	Pekan ke-3 Bulan Desember	Nadhira Hafid	Homestik dan selalu overhanging tentang keadaan keluarga dirumah, tidak mau bergaul dengan teman-teman kamarnya setelah kembali dari liburan semester	Masyrifah kamar mengajak berdiskusi dengan ananda dan diberikan pemahaman umum untuk berenangap ketika di pondok dan selalu mendonasi keluarga dirumah, usanya diserahkan kepada Allah Ta'ala	Ananda sudah bisa kembali bergaul dengan teman-teman kamarnya dan sudah tidak begitu kopkiran dengan keluarga dirumah	Tuntas
2	Pekan ke-3 Bulan Desember	Nurul Aisyah Khairunnisa	Homestik dan selalu mau ingu pindah, sejak temannya Yamin Hafid murat	Masyrifah kamar mengadakan forum diskusi di kamar dan memberikan motivasi ke seluruh anggota kamar untuk selalu semangat di pondok, dan belan tentu ketika keta pindah dan keluar dari pondok, tempunya lebih baik dari yang sebelumnya	Ananda sedikit demi sedikit terasah dan sudah tidak lagi menyampikan keminginannya untuk mutasi dari almahira	Masih dalam pasteran, dan masyrifah kamar berencana untuk mengajak ngobrol ananda
Kamar : F-B10						
Nama Masjid : Usth Aizzaral Wardania						
No	Hari / Tanggal	Nama Santri	Permasalahan	Penanganan / Solusi	Perkembangan	Keterangan
1	Pekan ke-1 Januari	Khanza Nur Fidyah Oktarani	Ananda sering tidak menjaga perilakuannya di rumah dan sering omong-omong kamarnya tidak nyaman. Jika ada masalah kecil diantara teman nya, ananda membuat suasana semakin keruh, membuat masalah semakin besar. Ananda tipe orang yang baik-blaikan ketika berbicara, dan juga pernah memarahi temannya dengan penaseh kasar karena dirasa temannya membuat keributan di kamar. (Faktor nya karena di rumah orang tua yang keras dan keras diucapkan di teman-teman kamarnya)	Masyrifah kamar mengajak untuk berdiskusi dan diberikan pemahaman untuk tidak menasapkan kekerasan ketika mesang temannya (walaupun temannya sudah diang dengan cara yang baik dan diberikan saja ke masyrifah kamar). Ananda juga diberikan pengajaran terkait keluhan temannya dan diarahkan untuk mau untuk mengajuk kerahibannya dan berisist memperbaiki	Ananda sudah bisa lebih mengontrol bicaranya dan sedikit demi sedikit untuk tidak berbicara yang menyakit temannya setelah dipanggil oleh masyrifah kamar	Masih perlu dipantau lebih lanjut terkait sikap dan perilaku ananda ke teman kamarnya
Kamar : F-C1						
Nama Masjid : Usth Annisa Nurul Izzati Adidani						
No	Hari / Tanggal	Nama Santri	Permasalahan	Penanganan / Solusi	Perkembangan	Keterangan

Gambar 4.11 *Spreadheet* Catatan Permasalahan Santriwati

Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

BULAN DESEMBER							
No	Nama Santri	Kamar	Nama Masjid	Tanggal Malangar	Bentuk Pelanggaran	Jenis Pelanggaran	Penanganan
1	Aleeya	B10	Usth Dania	17 Desember 2023	Tidak memakai ciput	Bruana	Tegur, diarahkan pakai ciput di tempat dan stgifar 10.
2	Cikal	F-B5	Usth Cholidah	26 Desember 2023	Mengangkar kerudung	Adab dan Akhlak	Diberi peringatan
3	Stefany Nareswari Firda Putri	F-C5	Usth Yamin Dnia	25 Desember 2023	Mengangkar jilbab (sering)	Adab & Akhlak	Diberi peringatan dan diminta beristighfar 20x
4	Stefany Nareswari Firda Putri	F-C5	Usth Yamin Dnia	26 Desember 2023	Minum dan makan berdiri	Adab & Akhlak	Diberi peringatan dan diminta beristighfar 20x
5	Athika Nafis Rahma	F-C5	Usth Yamin Dnia	26 Desember 2023	Minum dan makan berdiri	Adab & Akhlak	Diberi peringatan dan diminta beristighfar 20x
6	Adelia Nurraz Ar-Rosyd	F-C5	Usth Yamin Dnia	27 Desember 2023	Minum dan makan berdiri	Adab & Akhlak	Diberi peringatan dan diminta beristighfar 20x
7	Rahlan Aysyha Qurani	F-C5	Usth Yamin Dnia	26 Desember 2023	Minum dan makan berdiri	Adab & Akhlak	Diberi peringatan dan diminta beristighfar 20x
No	Nama Santri	Kamar	Nama Masjid	Tanggal Malangar	Bentuk Pelanggaran	Jenis Pelanggaran	Penanganan
1	Aleeya Khairunnisa PD	F-B10	Usth Dania	22 Desember 2023	Berkata kasar Any'ing	Adab & Akhlak	
2	Khanza Nurridky Oktarani	F-B10	Usth Dania	22 Desember 2023	Berkata kasar Any'ing	Adab & Akhlak	
3	Zahira Nurraedah	F-B10	Usth Dania	23 Desember 2023	Berkata kasar Any'ing	Adab & Akhlak	
4	Zahira Nurraedah	F-B10	Usth Dania	24 Desember 2023	Tidak memakai ciput (sering)	Adab & Akhlak	
5	Husna	F-C4	Usth Bilal	3 Januari 2024	Berkata kasar 'menang'	Adab & Akhlak	Diberi peringatan

Gambar 4.12 *Spreadheet* Catatan Pelanggaran Disiplin SantriwatiSumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang

Pencatatan diatas menjadi pegangan setiap musyrifah dalam mengevaluasi santriwatinya sehingga musyrifah tahu perkembangan santriwati dalam kesehariannya. Selain evaluasi harian, terdapat juga evaluasi hasil pembelajaran di pertengahan dan akhir semester,

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nama : IRDINA NUR'AINA ZAHRA
Kelas : XII MIA-3
Kamar : GEDUNG RUQAYYAH D-3
Tahun Pelajaran/Semester : 1444-1445/2023-2024 (Ganjil)

A. Kepribadian & Akhlakul Karimah

NO	URAIAN	PREDIKAT
1	Kedisiplinan	Baik
2	Kesopanan	Baik
3	Isbadah Amaliyah	Baik
4	Tanggung Jawab	Baik
5	Kepemimpinan	Baik
6	Sikap Sosial	Baik
7	Motivasi Belajar	Sangat Baik
8	Kebersihan/Kerapian	Baik
9	Kemandirian	Sangat Baik
10	Percaya Diri	Baik

B. Tahfizh & Ubudiyah

NO	URAIAN	KKM	NILAI	PREDIKAT
1	Tahfizh	65	75	Jayyid
2	Tahsin	65	67	Maqbul
3	Praktik Imamah	65	90	Jayyid Jiddan
4	Mengurus Jenazah	65	79	Jayyid
5	Praktik Sholat Jenazah	65	75	Jayyid

C. Bahasa Arab

NO	URAIAN	KKM	NILAI	PREDIKAT
1	Ujian Tulis	65	65	Maqbul
2	Ujian Lisan	65	82	Jayyid

CATATAN KHUSUS

Alhamdulillah ananda memiliki rasa sopan terhadap yang lebih tua serta menjaga hubungan baik terhadap sesama, memiliki rasa keinginan belajar yang tinggi namun ananda sedikit pendiam sehingga kurang bersosialisasi dengan lainnya. Semoga kedepannya ananda dapat terbuka dan menjadi pribadi lebih baik lagi

NILAI	PREDIKAT
95-100	Mumtaz
85-94	Jayyid Jiddan
75-84	Jayyid
65-74	Maqbul
0-64	Rasib

Malang, 19 Jumadil Ula 1445 H
03 Desember 2023 M

Orang Tua/Wali Santri _____ Musyrifah _____
Usth. Hila Octira, S.E. _____

Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang
Muhammad Nurron Hasan, M.I.Kom

081 331 301 310 www.al-maahiraiibs.sch.id Royal Tirtasani Resort
081 335 257 340 almaahiraiibs@gmail.com Malang, East Java, Indonesia

Gambar 4.13 Laporan Evaluasi Santriwati

Sumber: Dokumen *File* Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Mal

Gambar di atas adalah raport kepesantrenan santriwati yang akan dibagikan pada pertengahan dan akhir semester. Nilai yang dicantumkan dalam

pembelajaran tahsin, tahfizh, ibadah *'amaliyah* dan bahasa arab diambil dari penilaian ujian kepesantrenan. Sedangkan nilai yang dicantumkan di kolom kepribadian adalah nilai hasil dari penilaian musyrifah pengampu santriwati tersebut, diambil dari evaluasi keseharian santriwati. Demikian evaluasi pembelajaran santriwati di Pesantren Al-Maahira IIBS yang mana dari evaluasi tersebut akan dijadikan bahan pembelajaran kedepannya.¹¹⁸

Dengan demikian ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom selaku kepala pesantren telah memberikan implikasi yang nyata terhadap peningkatan kompetensi pedagogik musyrifah. sikap, sifat dan perilaku yang terlihat dari beliau yang disiplin, pintar, dan tanggap terhadap permasalahan pendidikan cukup membuat santriwati dan musyrifah kagum terhadap kepemimpinan beliau. Beliau membawa perubahan positif pada lingkup pesantren ini ke arah yang lebih baik. Bukan hanya dari segi perilaku namun juga memberi contoh menjadi pemimpin pendidikan islam yang bisa dipertanggungjawabkan baik kualitas kepemimpinannya maupun ilmu pengetahuannya.

¹¹⁸ Observasi, di Al-Maahira IIBS Malang (17 Desember 2023)

BAB V

Diskusi dan Hasil Penelitian

A. Peran Kepemimpinan Kepala Pesantren dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang terkait peran Kepemimpinan Kepala Pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah, peneliti menemukan bahwa Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom menjalankan peran kepemimpinannya dengan sangat baik dan sesuai dengan kepemimpinan yang ideal. Adapun peran kepemimpinan tersebut antara lain: (a) Pemimpin Sebagai Pelopor, (b) Pemimpin Sebagai Motivator, dan (c) Pemimpin Sebagai Profesional dan Kreatif.

Menurut Gary Yukl kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi seseorang agar memiliki pemahaman yang sama serta dapat menyetujui sesuatu yang dibutuhkan dan mengerjakan tugas dan berikut tentang cara melaksanakan tugas, serta melakukan proses dalam memberikan sarana untuk mencapai tujuan. Peran pemimpin meliputi, pembuatan visi, pengorganisasian, pengintegrasian sosial, dan perluasan eksternal.¹¹⁹ Maka dengan demikian dalam pelaksanaannya kepemimpinan perlu diiringi dengan peran pemimpin untuk mencapai tujuan bersama. Samsul Nizar dalam bukunya menuliskan beberapa peran kepemimpinan pendidikan dalam perspektif islam. peran pertamanya yaitu sebagai pemimpin yang ditaati dan dikoreksi. Rasulullah SAW bersabda, “patuhilah dan taatilah (pemimpin) meskipun yang dipekerjakan

¹¹⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Indeks, 2017)

(sebagai pemimpin) atas kamu seorang budak Habsiy yang seakan-akan kepalanya itu bagai buah anggur yang kering” HR. Bukhariy. Rasulullah SAW juga bersabda.¹²⁰

Muhammad Sayid al-Wakil mengemukakan hak-hak dari seorang pemimpin, yaitu: didengarkan pembicaraannya dan ditaati perintahnya, ditolong dengan menggunakan lisan, harta, kerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama, dinasehati jika terjadi kekeliruan. Syarat orang yang menasehati adalah orang yang berilmu, menyesuaikan cara menasehati, dan mengamalkan apa yang dinasihatkannya.¹²¹

Secara ringkas dapat diambil kesimpulan yakni, seorang pemimpin adalah orang yang harus ditaati selama dalam kebenaran. Apabila telah menyimpang dari kebenaran, hal pertama yang dilakukan umat adalah menasihatinya. Jika nasihat tidak didengarkan oleh pemimpin yang berada dalam kemaksiatan kepada Allah SWT, maka tidak ada dosa baginya bila tidak menaatinya.

Pemimpin juga berperan sebagai penanggungjawab, tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu dasar kepemimpinan islam. Seorang pemimpin tidak pernah lari dari tanggungjawabnya, mau berkorban, mengambil keputusan dan menanggung segala resiko yang sudah menjadi konsekuensinya.¹²² Apabila seorang pemimpin melaksanakan hak-hak rakyatnya, berarti pemimpin tersebut telah memenuhi hak Allah.

Peran selanjutnya yaitu sebagai motivator. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintahnya. Rasulullah SAW sebagai pemimpin agung, menggunakan

¹²⁰ Samsul Nizar, Efendi Hasibuan Zainal, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Perspektif Hadits* (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2019).

¹²¹ *Ibid.*

¹²² *Ibid.*

motivasi sebagai alat untuk membakar semangat para sahabat.¹²³ peran diatas juga merujuk kepada firman Allah Subhanahu wa Ta'ala dalam Quran Surat Ali Imran ayat 104

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ١٠٤

Artinya: *dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang mungkar, merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali Imran: 104)*¹²⁴

Berdasarkan firman Allah SWT tersebut, dapat ditafsirkan bahwa orang-orang yang menyeru kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran adalah orang yang mendapat keberuntungan. Maka dengan berjalannya fungsi kepemimpinan di atas dapat memotivasi para musyrifah untuk lebih semangat dalam menjalankan tugasnya dengan tuntas.

Berdasarkan temuan di lapangan, kepala pesantren di Kepesantrenan Al-Maahira IIBS Malang telah menjalankan beberapa peran kepemimpinannya telah memberikan pengaruh positif terhadap musyrifah dalam menjalankan amanahnya. Adapun pengaruh positif dari peran kepemimpinan yang direalisasikan oleh Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom adalah sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan sebagai pelopor dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri musyrifah, mamahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai

¹²³ *Ibid*

¹²⁴ *Ibid.*

pendidik serta menjadi penggerak untuk dirinya sendiri dan orang lain.

2. Peran kepemimpinan sebagai Motivator dapat menumbuhkan percaya diri musyrifah dalam menuangkan ide dan masukan serta mengembangkan potensi diri dalam mendidik
3. Peran kepemimpinan sebagai profesional dan kreatif telah memudahkan musyrifah dalam menjalankan tugasnya melalui instrumen pendukung pembelajaran yang bervariasi.

Berdasarkan paparan data hasil temuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, membuktikan bahwa Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom telah melaksanakan peran kepemimpinannya sesuai dengan teori yang telah dipaparkan di atas. Pembaruan, motivasi dan kreatifitasnya telah mengembangkan kompetensi musyrifah dalam mengajar dan mendidik santriwati.

B. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IBS Malang

Implementasi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah direalisasikan dengan baik. berdasarkan temuan penelitian, Ustadz Ghufron Hasan, M.I.Kom mengimplementasikan kepemimpinannya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah melalui beberapa upaya, yang mana upaya tersebut benar-benar terlaksana dengan baik di kepesantrenan Al-Maahira IBS Malang. Adapun temuan lapangan yang peneliti peroleh dari implementasi kepemimpinan kepala pesantren yang telah dilaksanakan yaitu: (1) penyempurnaan SOP (standar operasional pelaksanaan), (2) mengadakan pembinaan dan workshop, (3) mengadakan penataran musyrifah, (4) mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi, (5)

memberikan *reward* dan, (6) melaksanakan supervisi.

Menurut Muhammad Uzer dalam bukunya, terdapat beberapa upaya yang bisa dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru,¹²⁵ yaitu:

a. Mengadakan Lokakarya (Workshop)

Workshop pendidikan adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari petugas-petugas pendidikan yang memecahkan problema yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perorangan. Masalah yang dibahas muncul dari peserta sendiri, metode pemecahan masalah dengan cara musyawarah dan penyelidikan.

b. Mengadakan Penataran Guru

Penataran dilakukan berkaitan dengan kesempatan bagi guru – guru untuk berkembang secara profesional untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Mengingat tugas rutin di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas mendidik dan mengajar, maka guru perlu untuk menambah ide-ide baru melalui kegiatan penataran.

c. Memberikan Penghargaan (rewards)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan

¹²⁵ Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001).

efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

d. Mengadakan Supervisi

Dengan adanya pengawasan akan dapat menciptakan kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini sangat penting guna membantu guru dalam menjalankan tugasnya. Pengawasan ini hendaknya dilakukan dengan penuh keterbukaan dan kesungguhan sebab bila tidak, akan menimbulkan kesenjangan antara pimpinan lembaga dan dewan guru.

e. Mengadakan Rapat Sekolah

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. Pertemuan dalam bentuk rapat mengenai pembinaan sekolah, siswa dan bidang studi lainnya merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengajar. Disamping itu banyak masalah atau persoalan sekolah yang dapat diselesaikan melalui rapat. Dimana setiap guru dapat mengemukakan pendapatnya dan buah pikirannya serta upaya-upaya lainnya.

Secara istilah implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berarti pelaksanaan atau penerapan. Istilah implementasi biasanya dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan dalam kamus Webster merumuskan bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carryingout* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu).¹²⁶ Pengertian

¹²⁶ Merriam-Webster, "Implementation", diakses pada 01 Februari 2023, <https://www.merriam-webster.com/>

di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mengimplementasikan sesuatu, harus diiringi dengan sarana yang mendukung sehingga dapat berpengaruh terhadap tujuannya. Adapun Hasil Implementasi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan pedagogik musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang sebagai berikut:

1. Penyempurnaan Standar Operasional Prosedur (SOP) melalui 2 tahap yaitu: (a) menyesuaikan ruang lingkup pesantren, dan (2) membuat rancangan *Key Performance Indicators* (KPIs)
2. Mengadakan pembinaan dan *workshop* sesuai dengan lingkup kerja musyrifah yaitu: (a) parenting, dan (2) pembelajaran Tahsin dan Tahfizh Al-Qur'an
3. Mengadakan penataran, yang mana kegiatan ini diadakan pada awal masa kerja musyrifah. Musyrifah diberikan orientasi tentang lingkup dan tugas, pokok dan fungsinya sebagai musyrifah
4. Memberikan *reward* sebagai motivasi dan penghargaan atas usaha kerjanya yang maksimal, *reward* ini diberikan secara individu maupun kelompok, bisa berupa kata-kata, ataupun sesuatu yang menunjang kinerja musyrifah kedepannya.
5. Mengadakan supervisi sebagai sebagai bentuk peningkatan profesionalitas dan kompetensi pedagogik musyrifah. Terdapat 2 jenis supervisi yang dirancang yaitu: supervisi mandiri yang dilaksanakan setiap bulan dan supervisi manajerial yang dilaksanakan setiap triwulan.
6. Mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi. Rapat koordinasi dilakukan dalam merancang program, sedangkan rapat evaluasi dilakukan setelah berjalannya program.

Berdasarkan hasil temuan di atas dapat dijawab bahwa

pengimplemantasian kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah terealisasikan sebagaimana mestinya, Ustadz Ghufron Hasan selaku kepala pesantren mampu menganalisa upaya menyatukan persepsi puluhan musyrifah yang berbeda latar belakang pendidikan maupun lingkungan. Pengalamannya berkiprah di dunia pesantren selama puluhan tahun membuahkan hasil yang signifikan dalam membentuk sistem pesantren yang efektif melalui sumber daya manusia yang berkualitas. Dua hal tersebutlah yang pada akhirnya menjadikan pesantren menjadi pilihan utama para orang tua dalam memberikan pendidikan yang terbaik bagi putra-putrinya.

C. Implikasi atas Implementasi Kepemimpinan Kepala Pesantren dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang

Adapun implikasi atas implementasi kepemimpinan kepelas pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah di Al-Maahira IIBS Malang ditemukan 5 *impact* yang sesuai dengan indikator pedagogik pada umumnya yang sudah peneliti cantumkan pada bab 2 di penelitian ini, yaitu,:(1) Kemampuan musyrifah dalam menguasai karakteristik dan potensi peserta didik, (2) Kemampuan musyrifah dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran, (3) Kemampuan musyrifah dalam mengembangkan potensi peserta didik, (4) Kemampuan musyrifah dalam berkomunikasi efektif, empatik dan santun terhadap peserta didik, dan (5) Kemampuan musyrifah dalam memanfaatkan hasil penelitian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

Secara umum implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan, yang dapat bersifat baik atau tidak terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau

kebijaksanaan tersebut.¹²⁷ Maka sesuai dengan hasil penelitian atau fakta di lapangan yang ada di Al-Maahira IIBS Malang, hasil atau *impact* dari kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah mendapatkan respon positif dari CEO yayasan, wali santriwati, santriwati bahkan musyrifah itu sendiri. Kemampuan musyrifah dalam memenuhi beberapa aspek indikator kompetensi pedagogik menciptakan hubungan yang harmonis antara musyrifah dan santriwati.

Selain itu , juga menciptakan pembelajaran yang efektif dan terarah. Karena musyrifah telah mampu merancang kompetensi pembelajaran beserta perangkat-perangkat pembelajaran lainnya. Musyrifah mampu meningkatkan mutu pesantren melalui pengembangan potensi santriwati dari kegiatan organisasi maupun kejuaraan lomba. Musyrifah mampu menjalin komunikasi yang empatik dan ramah terhadap santriwati, sehingga santriwati merasa nyaman dalam berkeluh kesah dan terbuka dalam menceritakan apa yang dialami pada kesehariannya, bukan hanya santriwati, namun wali santriwati juga merasa terlayani dengan baik melalui komunikasi yang santun. satu hal yang terpenting adalah, musyrifah mampu memberikan penilaian yang akurat tentang perkembangan santriwati dari segi karakter maupun evaluasi belajarnya. Melalui instrumen-instrumen yang menunjang musyrifah untuk mengevaluasi, hasil evaluasi tersebut dipelajari dan dijadikan bahan pembelajaran yang akan datang.

¹²⁷ Amin Silalahi, 2005, Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Surabaya, Batavia Press.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pemaparan fokus penelitian, paparan data, hasil pembahasan dan temuan penelitian tentang kepemimpinan kepala pesantren dalam peningkatan kompetensi pedagogik musyrifah dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala pesantren di Al-Maahira IIBS Malang dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah menggunakan pendekatan sifat, yakni ditunjukkan melalui perannya sebagai pelopor, motivator, profesional dan kreatif dalam memimpin dan membersamai musyrifah.
2. Implementasi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah melalui upaya-upaya yang telah diterapkan yaitu: (1) penyempurnaan SOP (standar operasional pelaksanaan), (2) mengadakan pembinaan dan workshop, (3) mengadakan penataran musyrifah, (4) mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi, (5) memberikan *reward* dan, (6) melaksanakan supervisi.
3. Implikasi atas implementasi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah telah terealisasikan sesuai dengan beberapa indikator kompetensi pedagogik pada umumnya. Berikut beberapa *impcat* yang dihasilkan dari implementasi tersebut, yaitu: (1) Kemampuan musyrifah dalam menguasai karakteristik dan potensi peserta didik, (2) Kemampuan musyrifah dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran, (3) Kemampuan musyrifah dalam mengembangkan potensi peserta didik, (4) Kemampuan musyrifah dalam

berkomunikasi efektif, empatik dan santun terhadap peserta didik, dan (5) Kemampuan musyrifah dalam memanfaatkan hasil penelitian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

B. Saran

Dari kesimpulan yang diperoleh dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Pesantren Al-Maahira IIBS Malang

Musyrifah hendaknya lebih fokus lagi terhadap pengembangan diri terlebih dalam hal kompetensi pedagogik karena dapat menciptakan pendidikan yang efektif dan menyenangkan. diharapkan dengan kompetensi pedagogik yang baik musyrifah dapat menjadi lebih mampu memahami tugas, pokok dan fungsinya dalam mendidik santriwati.

2. Bagi peneliti selanjutnya

dari hasil yang diperoleh perlu adanya tidak lanjut dan penelitian selanjutnya yang lebih fokus pada upaya-upaya lain yang bisa dilakukan kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik ataupun kompetensi lainnya pada diri musyrifah khususnya di pesantren Islam Internasional selain aspek-aspek yang telah disebutkan di atas.

3. Bagi pesantren pada umumnya

Hasil penelitian ini dapat memberi wawasan dan pengetahuan lebih mengenai peran penting kepala pesantren dalam meningkatkan kompetensi pedagogik musyrifah, karena pendidikan yang bermutu di dunia pesantren tercipta melalui pendidik yang kompeten dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Samana. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Al-Maraghi, Ahmad Musthopa. *Tafsir Al-Maraghi (Terj)*. Cet. 2. Semarang: PT. Karya Toha Putra, 1989.
- Amin Silalahi, 2005, *Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Surabaya, Batavia Press
- Anwar, Kasful. *Kepemimpinan Kyai Pesantren*. Kontekstualita, 2010.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan*. Bogor: Bulan Bintang, 2000.
- Arifin Thoha, Zainal. *Runtuhnya Singgana Kiai NU*. Yogyakarta: Kutub, 2003.
- Asep Jihad dan Suyanto, *Menjadi guru Profesional* (Jakarta Erlangga, 2013)
- Azwar, Saifuddin. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997.
- Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya: Juz 1-30*, Jakarta: PT. Kumudasmoro Grafindo Semarang, 1994.
- Dhofier, Zamkhsyari. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1982.
- Echols, John M. *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia, 1990.
- Gorky Sembiring, M. *Menjadi Guru Sejati*. Ke-2. Jogjakarta: Best Publisher, 2009.
- “<http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/02/uu-nomor-14-tahun-2005-ttg-guru-dan-dosen.pdf>. Diakses tanggal 18 Maret 2023,” t.t.
- Islamy, Irfan. 2003. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- Janawi, *Kompetensi Guru, Citra Guru Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2012)
- Jejen Mustafa, *Peningkatan Kompetensi Guru, Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar:Teori dan Praktik* (Jakarta: Kencana).
- Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, (Bandung: 2000)
- Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta, 2010).

- Mardiyah, Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013.
- Mastuhu, Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Merriam-Webster, "Implementation", diakses pada 01 Februari 2023, <https://www.merriam-webster.com/>
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- Mustaan, Abdul Gufronul. "Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren." *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah* 2, no. 2 (29 Desember 2020): 30. <https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v2i2.825>.
- Nanang Priatno dan Tito Sukamto, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013)
- Nizar, Efendi Hasibuan, Samsul, Zainal. *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Perspektif Hadits*. Jakarta: Prenadamedia Grup, 2019.
- Nofriato, Sulung. *The Golden Teacher*. Bandung: Lingkar Pena, 2008.
- Noor, Muslichan. "Gaya Kepemimpinan Kyai." *Jurnal Kependidikan* 07 1 (2019): 146.
- "Peraturan-Pemerintah-tahun-2017-PP-19-2017.pdf," t.t.
- Pianda, Didi. *Kineja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)*. Jawa Barat: Jejak, 2018.
- Prawira, Yudha Andana, dan Firman Nugraha. "Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Melalui Pelatihan Partisipatif Secara Daring Berbasis Heuristik." *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 7, no. 2 (7 Mei 2021): 307. <https://doi.org/10.37905/aksara.7.2.307-316.2021>.
- Qodir, Zuli. *Ada Apa Dengan Pesantren Ngruki*. Bantul: Pondok Edukasi, 2003.
- Rahman, Arif. "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pesantren Di Pondok Pesantren Al-Khoirot Malang," t.t., 65.
- Rivai, Viethzal. *KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Rohaenah, Ike Nilawati, Sahudi Muhibbin Syah, dan Mohamad Erihadiana. "Implementasi Supervisi Kepala Sekolah Pada Kompetensi Pedagogik Guru." *MISYKAT: Jurnal Ilmu-ilmu Al-Quran, Hadist, Syari'ah dan*

Tarbiyah 5, no. 2 (29 Desember 2020): 127.
<https://doi.org/10.33511/misykat.v5n2.127-140>.

Sagala, Syaiful. *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Grup, 2018.

Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah Jilid 13*. Cet. 1. Jakarta: Lentera Hati, 2002.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.

Susanto, Yohanes. *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.

TafsirWeb, <https://tafsirweb.com/1941-surat-al-maidah-ayat-57.html> 15 Januari 2024

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Bandung: Citra Umbara, 2006.

“UU Nomor 18 Tahun 2019.pdf,” t.t.

Uzer Usman, Muhammad. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.

Wahyudi, Imam. *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012.

Wibowo, Agus, Hamrin. *Menjadi Guru Berkarakter: Strategi Membangun Kompetensi dan Karakter Guru*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.

Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo

Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat), 1983.