

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI YAYASAN  
PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN JABAL  
RAHMAH STABAT KABUPATEN  
LANGKAT**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Tinggi*

Oleh

**SAHRIJAL AKINO**  
**1820060015**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : SAHRIJAL AKINO

NPM : 1820060015

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Judul Tesis : ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI YAYASAN  
PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN JABAL RAHMAH  
STABAT KABUPATEN LANGKAT

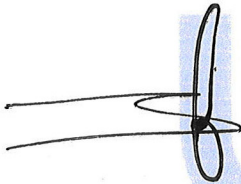
Pengesahan Tesis

Medan, 17 Oktober 2020

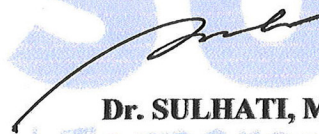
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP



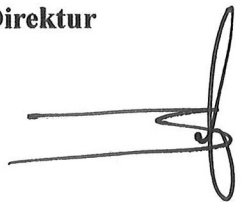
Dr. SULHATI, MA

Unggul | Cerdas | Terpercaya

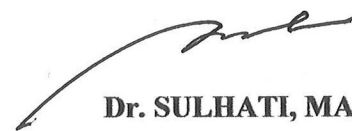
Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi



Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP



Dr. SULHATI, MA

## PENGESAHAN

### ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN JABAL RAHMAH STABAT KABUPATEN LANGKAT

**SAHRIJAL AKINO**  
**NPM : 1820060015**

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

"Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dinyatakan LULUS Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)  
Pada Hari Rabu, Tanggal 09 September 2020

*Panitia Penguji*

1. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
Ketua

1. ....

2. **Dr. SULHATI, MA**  
Sekretaris

2. ....

3. **Dr. SALIM AKTAR, M.Pd**  
Anggota

3. ....

4. **Dr. ELFRIANTO, M.Pd**  
Anggota

4. ....

5. **Dr. AMINI, M.Pd**  
Anggota

5. ....

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul :

### **ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN JABAL RAHMAH STABAT KABUPATEN LANGKAT**

Yang dibuat untuk persyaratan menjadi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi pada Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari seminar atau tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar kerjasama di lingkungan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Medan, 09 September 2020



SAHRIJAL AKINO

NPM : 1820060015

## ABSTRAK

**Sahrijal Akino. Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat, Tesis 2020.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan dapat menjabarkan: 1) bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat?, 2) bagaimana kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat?, dan 3) bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat?. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, naturalistik dan teknik triangulasi. Teknik pengambilan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 4 bulan, dimulai dari bulan April 2020 sampai dengan bulan Juni 2020. Subjek dan informan penelitian ini adalah Kepala Madrasah dan beberapa Guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para guru dan staf dalam mengarahkan, memotivasi, dan kerjasama untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat tergolong menerapkan 2 tipe kepemimpinan, *Pertama* kepemimpinan situasional, yakni fleksibel dan toleransi dalam memimpin para guru dan staf. *Kedua* kepemimpinan demokrasi (*Democratic Leadership*) kepala madrasah memperhitungkan aspirasi dan kepentingan para guru dan staf dan mengusahakan agar para guru dan staf ikut berperan aktif dalam mengambil keputusan dan dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan kepala madrasah juga menggunakan pendekatan dengan norma-norma ajaran Islam yakni kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan dengan menanamkan prinsip tanggung jawab (bahwa apa yang telah diperbuat di dunia pasti akan dimintai pertanggung jawabannya di akhirat oleh Allah Swt). 2) Kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat tergolong membaik, ditinjau dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. 3) Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah dalam meningkatkan kompetensi guru dengan menerapkan beberapa metode pendekatan yang mencakup pelatihan yakni berupa bimbingan teknis, keteladanan, kebersamaan, kedisiplinan, kemandirian dan ketulusan.

Kata Kunci :Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru

## ABSTRACT

**Sahrijal Akino. Analysis of the Leadership of Madrasah Principals in Improving Teacher Competence at the Jabal Rahmah Stabat Islamic Boarding School Education Foundation, Langkat Regency, Thesis 2020.**

This study aims to determine and be able to describe: 1) how is the leadership of the head of the madrasah in Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ?, 2) how is the competence of teachers at Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ?, and 3) how is the leadership of the head of madrasah in increasing competence teacher at Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ?. This study uses a qualitative descriptive approach, naturalistic and triangulation techniques. Data collection techniques with observation, interviews and documentation. This research was conducted for approximately 4 months, starting from April 2020 to June 2020. The subjects and informants of this study were the Head of Madrasahs and several teachers at Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. The results showed that: 1) The leadership of the head of Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat has the ability to influence teachers and staff in directing, motivating, and collaborating to achieve goals in accordance with the vision and mission of the madrasah. The leadership of the Principal of Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat is classified as implementing 2 types of leadership, first is situational leadership, which is flexibility and tolerance in leading teachers and staff. The two principals' democratic leadership (democratic leadership) took into account the aspirations and interests of teachers and staff and made sure that teachers and staff took an active role in making decisions and in exercising their leadership. The leadership of the head of the madrasah also uses an approach with the norms of Islamic teachings, namely the head of the madrasa in carrying out leadership by instilling the principle of responsibility (that what has been done in the world will definitely be held accountable in the afterlife by Allah SWT). 2) Teacher competence at Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat is classified as good, in terms of pedagogical, personality, social and professional competence. 3) The Principal of Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah in improving teacher competence by applying several approaches that include training, namely in the form of technical guidance, exemplary, togetherness, discipline, independence and sincerity.

Keywords: Principal Leadership, Teacher Competence

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah Swt yang Maha Kuasa, karena lindungan-Nya, peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat”.

Selama penyusunan tesis ini, peneliti memperoleh begitu banyak bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini peneliti menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Dr. Agussani M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Pasca Sarjana UMSU dan pembimbing satu dalam penyusunan tesis ini
3. Ibu Dr. Sulhati, MA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi serta sebagai pembimbing kedua dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Indra Prasetya, S.Pd. M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi.
5. Ibunda dan ayahanda tercinta yang tidak pernah bosan dan selalu memberikan dukungan secara moral dan bathin untuk penyempurnaan tesis ini.
6. Istri peneliti yang memberikan dukungan untuk penyelesaian tesis ini.

7. Sahabat-sahabat peneliti yang menjadi motivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Sahabat-sahabat peneliti di Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi yang turut memberikan motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis.

Semoga tesis ini dapat memberikan pemikiran bagi semua orang khususnya penulis hingga pada akhirnya dapat menyelesaikan penelitian ini nantinya.

Medan, 02 Juli2020

Peneliti,

Sahrijal Akino  
1820060015



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman

## **DAFTAR TABEL**

- Tabel 3.1 Jadwal pelaksanaan penelitian di Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat
- Tabel 4.1 Cakupakan Mata Pelajaran Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat
- Tabel 4.2 Struktur Organisasi Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat
- Tabel 4.3 Daftar Nama Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat
- Tabel 4.4 Jadwal Kegiatan Program Semester Dan Tahunan Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat

## DAFTAR ISI

|  |            |
|--|------------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                   | <b>i</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                       | <b>ii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                    | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                    | <b>iv</b>  |
| <b>ABSTRAK .....</b>   | <b>v</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                                     |            |
| A. Latar Belakang.....                                       | 1          |
| B. Fokus Penelitian.....                                     | 10         |
| C. Rumusan Penelitian .....                                  | 10         |
| D. Tujuan Penelitian .....                                   | 11         |
| E. Manfaat Penelitian .....                                  | 11         |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>                                 |            |
| A. Kepemimpinan Kepala Madrasah                              |            |
| 1. Pengertian Kepala Madrasah .....                          | 12         |
| 2. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Madrasah.....           | 15         |
| 3. Tipe Kepemimpinan yang baik dalam Pendidikan .....        | 32         |
| 4. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah .....               | 42         |
| 5. Tanggung Jawab dan Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah.... | 44         |
| B. Kompetensi Guru   |            |
| 1. Pengertian Kompetensi Guru .....                          | 50         |
| 2. Jenis-Jenis Kompetensi.....                               | 51         |

|  |    |
|--|----|
| 3. Strategi Meningkatkan Kompetensi..... | 64 |
| 4. Pengukuran Kompetensi .....           | 72 |
| C. Kajian Penelitian Yang Relevan .....  | 74 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|   |    |
|---|----|
| A. Tempat dan Jadwal Penelitian .....     | 77 |
| B. Latar Penelitian .....                 | 77 |
| C. Teknik Prosedur Pengumpulan Data ..... | 78 |
| 1. Wawancara.....                         | 78 |
| 2. Observasi.....                         | 79 |
| 3. Studi Dokumentasi.....                 | 80 |
| 4. Data dan Sumber Data .....             | 80 |
| 5. Teknik Analisis Data .....             | 82 |
| a. Pengumpulan Data.....                  | 83 |
| b. Data Reduksi.....                      | 83 |
| c. Data Display .....                     | 84 |
| d. Kesimpulan dan Verifikasi Data.....    | 84 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian .....                                      | 85 |
| 1. Sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Jabal Rahmah<br>Stabat .....          | 86 |
| 2. Visi, misi dan tujuan pendidikan di Pondok Pesantren Jabal<br>Rahmah Stabat ..... | 86 |
| 3. Sistem pengelolaan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ...                       | 88 |

|  |            |
|--|------------|
| B. Temuan Penelitian   |            |
| 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren<br>Jabal Rahmah Stabat .....   | 100        |
| 2. Kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren<br>Jabal Rahmah Stabat .....  | 106        |
| 3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan<br>kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren<br>Jabal Rahmah Stabat ..... | 111        |
| C. Pembahasan Penelitian   |            |
| 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren<br>Jabal Rahmah Stabat .....   | 118        |
| 2. Kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren<br>Jabal Rahmah Stabat .....  | 122        |
| 3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan<br>kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren<br>Jabal Rahmah Stabat ..... | 125        |
| <b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN</b>   |            |
| A. Simpulan .....  | 134        |
| B. Implikasi.....  | 136        |
| C. Saran .....   | 137        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>139</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>   | <b>141</b> |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan Nasional merupakan salah satu agenda penting yang menuntut perhatian sungguh-sungguh dari semua pihak. Sebab pendidikan adalah faktor penentu kemajuan bangsa dimasa depan. Apabila bangsa Indonesia berhasil membangun dasar-dasar pendidikan nasional yang baik, maka diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan bidang-bidang yang lain karena pendidikan merupakan salah satu bentuk investasi modal manusia yang akan menentukan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Sebagaimana dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Bab II Pasal 3 menegaskan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggung jawab.

Keberhasilan pendidikan dalam mengantarkan peserta didik tidak bisa lepas dari semua komponen yang terkait yaitu pemimpin, guru, tata usaha dan peserta didik. Begitu juga dengan pendidikan swasta yang dibawah naungan

yayasan, dalam ini yayasan bergerak penuh untuk mengontrol keadaan madrasah tersebut. pendidikan yang ditawarkan pun sangat berbeda dengan madrasah lainnya. Seperti bidang studi, jam pelajaran, sampai diatur kriteria pencapaian kelulusan. Untuk mencapai kompetensi peserta didik maka komponen yang sangat berpengaruh dalam mewujudkannya yakni kepala madrasah dan para guru, dimana para guru harus dituntut memang harus menguasai kompetensinya masing-masing. Untuk itu kemampuan dari kompetensi guru yang mengajar di yayasan pendidikan pondok pesantren dibutuhkan perhatian khusus. Yakni guru memiliki kemampuan kompetensinya bukan hanya di kompetensi pedagogik saja, namun kompetensi kepribadian, sosial dan profesional sangat mendukung suksesnya pencapaian pembelajaran dengan baik.

Anwar dan Sagala (2006:23) menunjukkan bahwa sikap dan tingkah laku jauh lebih efektif dibanding dengan perkataan yang tidak dibarengi dengan amal nyata. Lebih jauh Wens Tanlain, Dkk dalam Sagala (2013:13) menyebutkan ada beberapa poin yang menjadi tanggung jawab seorang guru, antara lain: mematuhi norma dan nilai kemanusiaan, menerima tugas mendidik bukan sebagai beban, tetapi dengan gembira dan sepenuh hati, menyadari benar akan apa yang dikerjakan dan akibat dari setiap perbuatannya itu, belajar dan mengajar memberikan penghargaan kepada orang lain termasuk kepada peserta didik, bersikap arif dan bijaksana dan cermat serta hati-hati, dan sebagai orang yang beragama melakukan kesemua yang tersebut di atas berdasarkan taqwa kepada Allah Swt.

Menurut Undang-Undang (UU) No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, ayat 10, disebutkan “*Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan*”. Hal ini senada dengan Sagala (2013:23) menyebutkan bahwa kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.

Bertitik tolak dari kemampuan dan daya pikir tersebut diatas, maka Undang-Undang (UU) No 14 Tahun 2005 Pasal 8, menyatakan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya Pasal 10 Ayat 1, menyatakan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dalam pencapaian keempat kompetensi tersebut agar tercapai oleh guru dengan keterlibatan seorang pemimpin.

Pemimpin adalah sebagai *the top leader* dan penanggung jawab utama terhadap penyelenggaraan di organisasi pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, harus dapat memberikan perhatiannya terutama kepada yang dipimpinnnya dalam hal ini kepada manusianya yakni para guru dan peserta



didik. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang mencapai kompetensi yang baik, sehingga mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan.

Kartini Kartono mendefinisikan (1990:20) mengatakan bahwa Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Dalam hal ini kompetensinya yang dicapai dalam proses belajar mengajar baik dari pembuatan rencana perangkat pembelajaran peningkatan kompetensi lainnya juga banyak dilakukan. Seperti pelatihan, seminar, membentuk ruang diskusi. Kepemimpinan yang dibentuk dari pribadi seseorang akan tergambar dengan kemampuan yang dimiliki olehnya. Kemampuan dan kompetensi akan terlihat berbeda dan dengan kepemimpinan kepala sekolah umum dan kepala madrasah khusus di pondok pesantren. Maka pemilihan kepala madrasah di pondok pesantren bukan dilihat bukan hanya komptensinya saja. Namun pengaruh dari gender, serta kemampuan bersosialisasi dengan banyak masyarakat dapat menjadi perhitungan.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan dan tugas-tugasnya harus bersikap arif dan bijaksana kepada semua bawahan yang dipimpinnya, terutama bagi para guru sebagai pelaksana utama kegiatan pembelajaran di madrasah. Moh. Rifai (2007:32) menyatakan bahwa kepala madrasah harus dapat melihat ke bawah, apa yang dilakukan oleh anggota stafnya, menemukan kesukaran-kesukaran mereka untuk dapat memberikan bantuan dan bimbingan. Kepala madrasah pada suatu lembaga pendidikan sangat esensial dan menentukan. Berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pendidikan di madrasah, hal itu banyak bergantung pada kepala madrasah sebagai pemimpin dan penentu kebijakan. Abd. Wahab H.S. dan Umiarso (2011:79) menyatakan bahwa Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya.

Dalam kedudukannya sebagai pemimpin di madrasah, dibutuhkan kepemimpinan yang adil dan berkompetensi dibidangnya. Bukan hanya dilihat dari status gendernya namun, kemampuan adil dalam berbagai situasi yang ada. kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah pondok pesantren sangat jauh berbeda dengan apa yang ada di kepemimpinan madrasah lainnya. Spesifikasi kepemimpinan madrasah adalah mampu merangkul dari semua golongan masyarakat bawah sampai atas tanpa membedakan mengingat pondok pesantren memiliki domisili dan kemampuan yang berbeda-beda.

Kepemimpinan madrasah membimbing para guru senantiasa berpegang teguh pada nilai-nilai ajaran Islam dan berusaha mengaplikasikan secara nyata dalam kehidupan sehari-hari agar menjadi teladan bagi para guru. Bukan hanya di lingkungan madrasah namun bergabung dengan masyarakat sekitar bahkan dengan tamu yang belum pernah bertemu. Sikap yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepala madrasah membawa pengaruh baik terhadap kemajuan madrasah dan kesejahteraan guru.

Kepemimpinan kepala madrasah dapat membina hubungan yang baik dengan para guru sehingga kompetensi para guru di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. Setiap tugas yang dipercayakan kepada para guru dikerjakan atas dasar *ruhul jihad* dan ikhlas meskipun tanpa imbalan yang layak. Bagi para guru menjadi suatu kehormatan tersendiri mendapat tugas serta ikut berpartisipasi dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan. Para guru mengerjakan tugas-tugas dan kewajiban-kewajibannya di madrasah secara tekun, disiplin, semangat tinggi, dan penuh tanggung jawab dengan mengharap ridla dan pahala dari Allah Swt sebagai panggilan hatinya. Kompensasi gaji bukan menjadi tujuan utama dari para guru dalam melaksanakan tugas mengajar, tetapi lebih berorientasi kepada pengabdian untuk kemajuan lembaga serta mendapatkan pahala dari Allah Swt.

Pada tanggal 2 Januari 2020 peneliti melakukan *grandtour* atau penelitian awal ke beberapa yayasan pendidikan pondok pesantren di kabupaten Langkat antara lain: Pondok Pesantren Ulumul Qur'an Stabat, Pondok Pesantren Tahfizh Tanbihul Ghafirin, Pondok Pesantren Modern Nuur Ar-Radhiyah,

Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Kwala Madu. Dari beberapa pengamatan peneliti mengenai pondok pesantren pada dasarnya semuanya hampir sama persis dalam pengelolaan pendidikan mulai dari para peserta didik diasramakan, mata pelajaran dan sistem pengelolaan kurikulum pendidikan yang tempuh. Akan tetapi peneliti lebih memilih penelitian di pondok pesantren jabal rahmah stabat dengan beberapa alasan yakni: salah satu pondok pesantren tertua di kabupaten langkat yang terkenal banyak mengeluarkan alumni-alumni yang kompeten dibidang ilmu agama dan ilmu umum, dibawah naungan yayasan yang terkenal yakni yayasan putra jaya jabal rahmah, sistem pendidikan menggunakan Kulliyatul Mu'allimin Al Islamiyah (KMI).

Pada penelitian awal hari jum'at tanggal 14 februari 2020 ke Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat terlihat tidak banyak kegiatan yang berlangsung. Hanya ada beberapa peserta didik yang hilir mudik karena datang terlambat dari asrama. Kebetulan asrama peserta didik tidak begitu jauh dengan ruang kelas. Peneliti berjalan menuju ruang kepala madrasah, yang kebetulan adalah seorang wanita paruh baya. Agak terdengar aneh bagi peneliti sendiri dimana kepemimpinan kepala madrasah dipimpin oleh seorang wanita. Terlihat kepemimpinan beliau tidak leluasa dalam memimpin. Ada beberapa kendala yang dihadapi beliau diantaranya adalah mendisiplinkan guru laki-laki, mengembangkan potensi guru, mensejahterakan guru yang tinggal diasrama, ketidakmampuan beliau dalam menjadi contoh seorang pemimpin karena tidak leluasanya dalam mengambil keputusan mengingat beliau adalah seorang wanita.

Peneliti menjumpai salah seorang guru di meja piket menyebutkan kepala madrasah dalam memperhatikan kompetensi guru sangat kurang sekali. Pengembangan karir atau mutu pondok pesantren diawali dengan pengembangan guru, namun di yayasan pendidikan pondok pesantren jabal rahmah hampir tidak pernah melaksanakan pelatihan bagi guru umum dan guru pesantrennya. Jika dilihat dari mata pelajaran yang ada banyaknya mata pelajaran tersebut ada beberapa guru yang bukan bidangnya mengajarkan mata pelajaran tersebut. Dan bahkan peneliti menemui ada siswa yang mengajar tidak berpendidikan strata 1. Setelah peneliti tanyakan kebeberapa guru lainnya bahwasannya itu adalah siswa pengabdian yang berasal dari pondok pesantren lainya dan dari pondok pesantren jabal rahmah tersebut. Untuk memenuhi pengabdian tugas akhir mereka maka dipenuhi jamnya di pondok pesantren dengan tidak di bayar upah.

Peneliti melakukan observasi kembali pada tanggal 28 februari 2020 terlihat bahwa keadaan pondok pesantren masih kurang dari kecukupan sarana prasarana. Sehingga memaksa guru menggunakan metode mencatat di papan tulis dan siswa menulis kembali di buku tulis. Seyogyanya keadaan ini sudah lama di tinggalkan. Karena mengingat waktu jam tatap muka guru dan peserta didik sudah memakan waktu yang banyak dan menambah ketidak fokusan siswa dalam mendengarkan pelajaran lagi.

Selain itu peneliti melihat kepala madrasah mengambil keputusan dalam mendisiplinkan guru yang terlambat, padahal guru asrama diwajibkan untuk tinggal didalam asrama bersama peserta didik. Sekitar 4 guru permasing-

masing asrama yang menjadi penanggung jawab untuk peserta didik. Dalam hal ini kepala madrasah sebaiknya menggunakan kesepakatan sebelum merekrut guru untuk ditetapkan sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Yayasan pondok pesantren Jabal Rahmah memiliki kegiatan ekstrakurikuler dimana semua kegiatan peserta didik diatur dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh Madrasah. Kegiatan ekstrakurikuler ini merupakan persetujuan antara orang tua siswa dan pihak madrasah. Namun dari kegiatan tersebut ada beberapa kegiatan yang realisasi seperti penggunaan bahasa arab, bahasa inggris, sholat berjamaah dan pengajian Al-qur'an setiap malam jum'at.

Adapun yang menjadi latar belakang masalah yang akan saya teliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah yang belum optimal dalam pelaksanaannya, Kepala madrasah belum optimal memimpin para guru untuk meningkatkan kompetensi guru dibuktikan dengan belum terkoordinir program-program untuk meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan, seminar, studi banding, dan lokakarya.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menarik untuk melakukan penelitian di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dengan judul: "ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN JABAL RAHMAH STABAT KABUPATEN LANGKAT".

## **B. Fokus Penelitian**

Adapun yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah analisis kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat

## **C. Rumusan Masalah**

Fokus penelitian tersebut dijabarkan menjadi masalah yang dijadikan patokan dalam penelitian ini. Peneliti perlu merumuskan masalah yang diangkat dalam penelitian ini supaya fokus dalam pembahasannya. Rumusan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat?
2. Bagaimana kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat?

## **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Kabupaten Langkat

2. Mengetahui kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat
3. Mengetahui bagaimana kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritik.
  - a. Hasil penelitian ini dapat menyumbangkan gambaran dan contoh tentang pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah
  - b. Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi upaya peningkatan mutu dunia pendidikan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Sebagai masukan bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan, sebagai upaya agar terus meningkatkan kompetensi guru dan kualitas sumber daya manusia secara efektif yang ada dilingkungan madrasah
  - b. Sebagai masukan bagi kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru dan kualitas profesionalitas sumber daya manusia secara efektif.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Madrasah**

Kepemimpinan akar katanya adalah pemimpin. Selanjutnya pemimpin berarti orang yang melakukan pekerjaan memimpin. Pekerjaan memimpin mengandung arti adanya objek yang dipimpin. (Ramayulis, 2017:183) Objek yang dipimpin itu dinamakan pengikut (*followers*). Jadi dimana ada kepemimpinan disitu terdapat *followership*. Sedangkan menurut Kartini Kartono dalam Ramayulis (2017:183) menambahkan kepemimpinan berasal dari kata memimpin yang artinya seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Selain itu pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pimpinan (*leader*). Seseorang yang menduduki pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah

orangnya atau pelaku dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya. Sementara itu Dari segi terminologi terdapat beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli diantaranya Koonzt C.O. Donnel: (Ramayulis, 2017:184) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya.

Senada dengan pengertian kepemimpinan menurut Soepardi (dalam Mulyasa, 2014:107) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau berkerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Walaupun bermacam definisi yang dikemukakan oleh para ahli tapi pada hakikatnya kepemimpinan adalah adanya kegiatan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh seorang yang bernama pemimpin dengan jalan menggunakan orang-orang lain yang bernama pengikut

Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin. Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (*leadership*).

Kepala madrasah memperkembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan kepala madrasah yaitu memberdayakan semua warga madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan madrasah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melaksanakan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan iklim belajar yang kondusif baik.

Adapun kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria, mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif. Kepala madrasah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah

ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru, masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah jangan sekali-kali menerapkan konsep *conflict management*, agar semua komponen dapat kompak. Prinsip kebersamaan, bekerja dengan tim jangan dilupakan. Dengan perilaku kepala madrasah yang demikian sangat diyakini akan berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian teori kepemimpinan diatas kita dapat menyimpulkan, walaupun bermacam-macam definisi yang dikemukakan oleh para ahli tapi pada hakikatnya kepemimpinan adalah adanya kegiatan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh seseorang yang bernama pemimpin dengan jalan menggunakan orang-orang lain yang bernama pengikut. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan yakni: ada pemimpin, ada pengikut. dan unsur-unsur yang terdapat pada kepemimpinan antara lain: (a) kemampuan mempengaruhi orang lain, (b) kemampuan untuk menggerakkan tingkah laku orang lain, (c) keunggulan mental, fisik dan intelektual, (d) pencarian tujuan organisasi.

## **2. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Madrasah**

### **a. Kualifikasi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah sebagai *the top leader* di madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan direalisasikan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menunjukkan

kepemimpinan yang baik kepada para guru yang dipimpinnya. Kepala madrasah harus mampu memberdayakan para guru untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, lancar, dan produktif. Demikian juga, kepala madrasah mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan para guru dan anggota staf sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan..

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 13 Tahun 2007 ada beberapa standar kualifikasi dan kepatutan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, adapun kualifikasi itu ialah:

1) Kualifikasi Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

- (1) Memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S1) atau Diploma (D-IV) Kependidikan atau non Kependidikan pada Perguruan Tinggi yang terakreditasi
- (2) Pada saat diangkat menjadi kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
- (3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/Raudatul Atfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
- (4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi Non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Menurut Asnawir (dalam Ramayulis 2017:230) mengemukakan bahwa kepala madrasah/sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi pendidikan harus memiliki berbagai persyaratan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Diantara persyaratan tersebut antara lain: (1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan peraturan dan ketentuan, (2) punya kepribadian yang baik, (3) punya pengalaman kerja yang cukup, (4) punya pengetahuan dan kecakapan yang tinggi dan (5) punya ide-ide yang kreatif.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa kepala madrasah hendaklah memiliki ijazah yang sesuai dengan lembaga pendidikan yang akan dia pimpin. Begitu juga dia harus memiliki pengetahuan mengenai dasar-dasar, hal ini akan membantu kelebihannya dalam memimpin madrasah. Disamping itu seseorang yang akan menjadi kepala madrasah harus seseorang yang telah berpengalaman menjadi guru madrasah karena hal ini akan membantunya dalam memimpin para guru yang akan menjadi mitranya dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

#### b. Kompetensi Kepala Madrasah

disamping kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang menjadi persyaratan menjadi kepala madrasah, di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tersebut juga yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah ialah kompetensi, kompetensi yang menjadi persyaratan kepala madrasah ialah:

a) Kepriabdian, meliputi:

- (a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah/sekolah.
- (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- (c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah/sekolah
- (d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
- (e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah/sekolah.
- (f) Memiliki bakat dan minatterhadap jabatan pendidikan.

b) Manajerial, meliputi:

- (a) Menyusun perencanaan madrasah/sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- (b) Mengembangkan organisasi madrasah/sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- (c) Memimpin madrasah/sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal
- (d) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah/sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- (e) Menciptakan budaya dan iklim madrasah/sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

- (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- (g) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- (h) Mengelola hubungan madrasah/sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar dan pemberdayaan madrasah
- (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penampatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- (k) Mengelola keuangan madrasah/sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, ntransparan dan efesiensi
- (l) Mengelola ketata usahaan madrasah/sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah/sekolah
- (m) Megelola unit layanan khusus madrasah/sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik
- (n) Mengelola sistem informasi madrasah/sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- (o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan memajukan madrasah/sekolah



- (p) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah/sekolah dengan prosedur yang dapat serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c) Kewirausahaan, meliputi:
- (a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah/sekolah
  - (b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah/sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif
  - (c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pimpinan madrasah/sekolah
  - (d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah/sekolah
  - (e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan atau jasa madrasah/sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d) Sosial, meliputi:
- (a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah/sekolah
  - (b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
  - (c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
- (Ramayulis 2017:229-233)

Kepala madrasah/sekolah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan juga harus memenuhi persyaratan kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Ondway Tead (dalam Ramayulis 2017:233-234) sebagai

berikut: (a) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, (b) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, (c) selalu bergairah, (d) bersikap ramah tamah, (e) mempunyai keteguhan hati, (f) unggul dalam teknik kerja, (g) sanggup bertindaktegas, (h) mempunyai kecerdasan, (i) pandai mengajar bawahan, (j) percaya pada diri sendiri.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa kepala madrasah menempati struktur yang tertinggi dan memegang peran yang sangat penting pada lembaga pendidikan, maju mundurnya madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah mengelola pendidikan di madrasah tersebut. Begitu juga terlaksana tidaknya program pendidikan dan tercapainya tidaknya tujuan institusional sebuah lembaga pendidikan sangat tergantung kepada kecakapan kepala madrasah dalam memimpin dan mengelolanya.

Maka dalam hal ini kepala madrasah harus memiliki, menguasai dan dapat merefleksikan kualifikasi dan kompetensi kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di madrasah. yang mana tujuan dari kualifikasi dan kompetensi ini agar kepala madrasah benar-benar mampu menjalankan kepemimpinan kepala madrasah dengan baik dan benar.

Menurut Abdullah Ad-Dumaiji (2016:266) beliau merupakan guru besar di fakultas dakwah dan ushuluddin Universitas Ummul Qura Mekah dalam bukunya yang berjudul “Al-Imamatul’uzhma” Konsep Kepemimpinan dalam Islam kualifikasi pemimpin berbasis Islam ada 6 yakni, 1) Islam, 2) Berilmu, 3)

Adil, 4) Memiliki kecakapan diri, 5) Memiliki kecakapan fisik, 6) Tidak berambisi mendapatkan imamah

#### 1) Islam

Syarat ini wajib dipenuhi dalam kepemimpinan Islam, baik berskala kecil ataupun besar. Apalagi dalam ranah kepemimpinan tertinggi. Adapun dalilnya yakni dalam Al-Qur'an Surah Al-Maidah ayat 51 Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا  
 الْكُفْرَانَ وَالْمُنَافِقِينَ  
 أَوْلِيَاءَ إِنَّهُم مُّغْتَابُونَ  
 لِلْبَشَرِ أَلَمْ تَرَ أَنَّهُمْ  
 لَمَّا آمَنُوا قَالُوا لِلَّذِينَ  
 كَفَرُوا قَدْ آمَنَّا وَإِن كَانُوا  
 لَمَّا كَفَرُوا قَالُوا لَمَّا آمَنُوا  
 قَالُوا لَمَّا كَفَرُوا قَالُوا لَمَّا  
 كَفَرُوا قَالُوا لَمَّا كَفَرُوا

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin(mu); sebahagian mereka adalah pemimpin bagi sebahagian yang lain. barangsiapa diantara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, Maka Sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zalim. ”. (Al-Maidah:51)*

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا  
 الْكُفْرَانَ وَالْمُنَافِقِينَ  
 أَوْلِيَاءَ إِنَّهُم مُّغْتَابُونَ  
 لِلْبَشَرِ أَلَمْ تَرَ أَنَّهُمْ  
 لَمَّا آمَنُوا قَالُوا لِلَّذِينَ  
 كَفَرُوا قَدْ آمَنَّا وَإِن كَانُوا  
 لَمَّا كَفَرُوا قَالُوا لَمَّا آمَنُوا  
 قَالُوا لَمَّا كَفَرُوا قَالُوا لَمَّا  
 كَفَرُوا قَالُوا لَمَّا كَفَرُوا

وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَشْرَاقَ الَّذِي هُوَ لَغْوٌ لَّكُم مِّنْ عِندِ السُّنُوفِ الَّذِي يَصِفُ الْاَشْرَاقَ

وَالَّذِي يَصِفُ الْاَشْرَاقَ

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Inginkah kamu mengadakan alasan yang nyata bagi Allah (untuk menyiksamu) ?”*.(An-Nisa:144)

Dari ayat-ayat al-qur’an diatas bahwa Allah swt melarang kita menjadikan orang-orang kafir sebagai pemimpin dan mengangkat mereka sebagai pemimpin termasuk dalam katagori larangan. Dan ini merupakan syarat utama dalam kepemimpinan Islam baik dalam sekala kecil maupun sekala besar.

## 2) Berilmu

Termasuk salah satu syarat pemimpin (imam) adalah memiliki keilmuan yang memadai untuk mengatur berbagai urusan dengan baik. Dalam kisah thalut, al-qur’an telah mengisyaratkan persyaratan (ilmu) ini. Al-qur’an juga menjadikan ilmu sebagai salah satu faktor yang membuat thalut memang lebih berhak memegang kepemimpinan daripada yang lain. Allah swt berfirman:

وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَشْرَاقَ الَّذِي هُوَ لَغْوٌ لَّكُم مِّنْ عِندِ السُّنُوفِ الَّذِي يَصِفُ الْاَشْرَاقَ

وَالَّذِي يَصِفُ الْاَشْرَاقَ

وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَشْرَاقَ الَّذِي هُوَ لَغْوٌ لَّكُم مِّنْ عِندِ السُّنُوفِ الَّذِي يَصِفُ الْاَشْرَاقَ

وَمَا لَكُمْ لِمَا كَفَرْتُمْ أَلَّا تُجِيبُوا الْبُرْهَانَ  
 وَمَا لَكُمْ لِمَا كَفَرْتُمْ أَلَّا تُجِيبُوا الْبُرْهَانَ  
 وَمَا لَكُمْ لِمَا كَفَرْتُمْ أَلَّا تُجِيبُوا الْبُرْهَانَ

*“Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui”.* (Al-Baqarah:247)

Dan allah berfirman juga dalam surah lainnya:

وَمَا لَكُمْ لِمَا كَفَرْتُمْ أَلَّا تُجِيبُوا الْبُرْهَانَ  
 وَمَا لَكُمْ لِمَا كَفَرْتُمْ أَلَّا تُجِيبُوا الْبُرْهَانَ

*“Dan kami kuatkan kerajaannya dan kami berikan kepadanya hikmah[1301]dan kebijaksanaan dalam menyelesaikan perselisihan”.* (Shad:20)

Dan Allah Swt berfirman tentang Nabi Yusuf As:

ﻳﻮﺳﻮﻑ ﻓﻲ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ

ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ

*“Berkata Yusuf: "Jadikanlah Aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya Aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (Yusuf: 55)*

Melalui sejumlah ayat Al-Qur’an, Allah Swt mengutamakan orang-orang yang berilmu diatas orang-orang yang tidak berilmu, diantara:

ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ

ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ

ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ

ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ

ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ ﻣﻮﺳﻮﻱ

*“(apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran. (az-zumar: 9)*

### 3) ‘Adalah (Adil)

Adil adalah sifat terpendam di dalam jiwa yang mengharuskan seseorang untuk menjauhi dosa-dosa besar dan kecil dan menjaga diri dari sebagian perkara mubah yang bila dilakukan dapat merusak *murū’ah* atau wibawa. Adil merupakan rangkaiandari sifat-sifat kesusilaan, seperti takwa, wara’, jujur, amanat, adil, menjaga norma-norma sosial, dan menjaga apa pun yang disyariat untuk dijaga.

Berdasarkan syarat ini maka tidak boleh mengangkat orang fasik menjadi pemimpin, ataupun orang yang memiliki kekurangan yang membuatnya tidak boleh memberikan kesaksian.

Adapun dalil-dalil syarat ini sebagai berikut:

(1) Kisah Nabi Ibrahim as ketika Allah SWT berfirman kepadanya,

وَلَقَدْ جَاءَنَا إِبْرَاهِيمُ مِنْ أَهْلِ الْعَالَمِينَ  
 مَعَهُ كِسْفٌ مِّنَ الذَّهَبِ وَكَانَ غَنِيًّا  
 فَذَرَاهُ عَلَى الْكُفْرِ كَذَابًا  
 فَجَاءَنَا نَذِيرًا  
 فَكَذَّبَهُ وَقَالَ لِيُكَفِّرَنَّ  
 وَلِيُؤْتِيَنَا أَهْلَ الْبَيْتِ أَزْوَاجًا  
 مُّطَهَّرِينَ  
 وَجَاءَنَا نَذِيرًا  
 فَكَذَّبَهُ وَقَالَ لِيُكَفِّرَنَّ  
 وَلِيُؤْتِيَنَا أَهْلَ الْبَيْتِ أَزْوَاجًا  
 مُّطَهَّرِينَ  
 وَجَاءَنَا نَذِيرًا  
 فَكَذَّبَهُ وَقَالَ لِيُكَفِّرَنَّ  
 وَلِيُؤْتِيَنَا أَهْلَ الْبَيْتِ أَزْوَاجًا  
 مُّطَهَّرِينَ

*“Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim*

*berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".(Al-Baqarah:124)*

Diriwayatkan dari mujahid, maksudnya orang yang zalim tidak boleh mejadi pemimpin (imam). Fakhurrazi berkata," Mayoritas ulama menyatakan kepemimpinan (imamah) tidak patut diserahkan kepada orang fasik berdasarkan ayat ini, *'(benar,tetapi) janji-Ku tidak berlaku bagi orang-orang zalim'.*"

Firman Allah Swt,

□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□ □□□□

□□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□□□□□

□□□□

*Dan janganlah kamu mentaati perintah orang-orang yang melewati batas, Yang membuat kerusakan di muka bumi dan tidak mengadakan perbaikan". (asy-syu'ara:151-152)*

Melalui ayat ini, Allah swt melarang kita menaati orang yang bertindak melalpai batas. Dan melalui ayat lain, Allah Swt memerintahkan kita untuk taat pada pemimpin (imam) selain dalam kemaksiatan.

Ibnu Khaldun memberikan penjelasan, "terkait adil, adil merupakan kedudukan agama yang menjadi bahan pertimbangan dalam seluruh



jabatan dan kedudukan yang mensyaratkan adanya keadilan. Dengan demikian, keadilan lebih utama untuk disyaratkan dalam kepemimpinan (imamah).

#### 4) Memiliki Kecakapan Psikologis

Sifat lainnya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (imam) adalah berani menegakkan hudud, terjun dalam peperangan dan menguasai tentang peperangan, mampu memobilisasi rakyat untuk berperang, menguasai secara penuh beban politik dan mampu melindungi agama, berjihad memerangi musuh, menegakan hukum dan mengatur segala kepentingan.

Dalil untuk syarat ini adalah karakter jabatan kepemimpinan (imamah) yang memerlukan seluruh sifat tersebut, agar pemimpin (imam) mampu mengatur rakyat, mengatur segala urusan agama dan dunia mereka, selain itu berbagai peristiwa yang terjadi di dalam lingkup pemerintahan tentu dilaporkan kepadanya. Dalam keadaan seperti itu, tentu saja pemimpin (imam) tidak bisa mengetahui sisi masalah kecuali jika ia memiliki kebijaksanaan, pandangan yang tepat, dan kemampuan untuk mengatur dan mengelola. Oleh sebab itu, siapa pun tidak sepatutnya menjadi pemimpin (imam) kecuali jika ia memiliki kemampuan untuk itu.

Dalilnya adalah sabda Nabi Muhammad Saw kepada Abu Dzar ra ketika berkata kepada beliau, “wahai Rasulullah! Apakah engkau tidak mempekerjakanku?” Beliau kemudian menepuk pundakku dengan tangan beliau lalu berkata, *‘wahai Abu Dzar! Kamu ini lemah. (Jabatan) itu kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali siapa yang mengambilnya dengan*

*haknya dan menunaikan apa yang menjadi kewajibannya (dalam menjalankan jabatan)'. ” (HR Muslim)*

#### 5) Memiliki Kecakapan Fisik

Memiliki kecakapan fisik disini maksudnya panca indera dan seluruh anggota tubuh normal, dimana ketikaada salah satu indera kehilangan fungsinya akan berpengaruh pada pikiran dan tindakan. Minsalnya, tuna netra, tuna wicara, tuna rungu, hal ini dapat memengaruhi pikiran seseorang. Tuna daksa atau tidak memiliki tangan dan atau kaki dapat memengaruhi ketangkasan gerak, mengurangi penampilan,dan mengurangi wibawa seorang pemimpin (imam) dimata khalayak.

Al-Qur'an mengisyaratkan syarat ini dalam kisah thalut seperti yang telah disebutkan sebelumnya:

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□ □□□ □□□□ □  
 □□□□□□ □□□□□ □ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□ □□□□□□□□  
 □□□□□ □□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□ □ □□□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□

*"Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui. (al-baqarah:247)*

Oleh karena itu, ulama membagi kekurangan fisik menjadi 4 (empat) kategori:

- (1) Kekurangan fisik yang tidak menghalangi penyerahan kepemimpinan (imamah), yaitu kekurangan yang tidak berpengaruh pada pikiran ataupun gerakan fisik, dan juga tidak mengurangi penampilan. Kekurangan fisik seperti ini tidak menghalangi pemimpin untuk menjalankan tugas-tugasnya. Sebab, kekurangan fisik seperti ini tidak memengaruhi kecakapan dan kemampuan yang ia miliki dalam mengatur segala persoalan
- (2) Kekurangan fisik yang menghalangi seseorang untuk dipilih menduduki jabatan kepemimpinan, seperti tuna daksa yakni tidak memiliki dua tangan, atau kakinya lemah sehingga membuatnya tidak bisa berdiri dan memengaruhi pergerakan tubuh
- (3) Kekurangan fisik yang menyebabkan kelemahan parsial dan memengaruhi pelaksanaan sebagian kegiatan saja, seperti tidak memiliki satu tangan atau satu kaki. Kekurangan seperti ini juga menghalangi seseorang untuk dipilih memegang kepemimpinan karena tidak mampu bertindak secara sempurna. Fuqaha tidak berbeda pendapat terkait hal ini
- (4) Kekurangan fisik yang tidak menghalangi pemimpin untuk menjalankan tanggung jawab jabatan dan tidak menghalangi dalam untuk menjalankan segala keperluan pribadi dan kekuasaan. Misalnya, kekurangan fisik yang memengaruhi penampilan, seperti hidung terpotong, sebelah mata tercukil dan lain sebagainya. Kekurangan fisik seperti ini tidak lantas membuat

pemimpin (imam) kehilangan kelayakan untuk tetap memegang kepemimpinan (imamah) setelah kepemimpinan diserahkan kepadanya berdasarkan kesepakatan fuqaha

#### 6) Tidak Berambisi Terhadap Kepemimpinan (Imamah)

Nabi Muhammad SAW menyebutkan syarat ini secara nash. Beliau menganggap ambisi meraih kepemimpinan (imamah) tanpa adanya kepetingan syar'i sebagai dakwaan yang pelakunya harus dihukum dengan sanksi dicegah untuk meraih kepemimpinan (imamah). Dalil untuk syarat ini adabanyak diantaranya:

Diriwayatkan dari Abdurrahman Bin Samurah ra, ia berkata, “Rasulullah saw bersabda, ‘wahai Abdurrahman Bin Samurah, jangan meminta kekuasaan, karena jika kekuasaan diberikan kepadamu karena (kamu) memintanya, maka (kekuasaan) dibebankan kepadamu sepeuhnya. Dan jika kekuasaan diberikan kepadamu bukan karena kamu memintanya, maka kamu akan dibantu untuk menjalankannya’.” (HR Al-Bukhari)

Diriwayatkan dari Abu Musa ra, ia berkata, “aku datang bersama dua orang dari kaumku. Salah satu di antara keduanya lantas berkata, ‘wahai rasulullah, angkatlah kami menjadi amir’. Yang lainnya juga mengatakan hal yang sama, lalu beliau berkata, ‘kami tidak melimpahkan kekuasaan kepada orang yang memintanya, tidak pula pada orang yang tamak untuk mendapatkannya’. Oleh sebab itu, sufyan ats-tsauri berkata, “jika kamu melihat

seseorang berambisi untuk diangkat sebagai pemimpin, maka tempatkanlah dia diurutan terakhir.

Sementara jika ada kepentingan syar'i ketika seseorang mengajukan diri sebagai pemimpin (imam), misalnya ia memiliki kelayakan untuk memegang jabatan tersebut, lalu pemimpin (imam) yang ada saat itu meninggal dunia dan tidak dan tidak ditemukan adanya calon lain, disamping dikhawatirkan akan memicu kekacauan apabila pengangkatan pemimpin (imam) baru ditunda, maka ia boleh mengajukan diri dengan niat untuk membenahi keadaan dan bukan karena berambisi untuk mendapatkan jabatan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam terdapat beberapa kualifikasi sebagai pemimpin ada 6 yakni, 1) Islam, 2) Berilmu, 3) Adil, 4) Memiliki kecakapan diri, 5) Memiliki kecakapan fisik, 6) Tidak berambisi mendapatkan imamah. Sedangkan kualifikasi kepala madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 13 Tahun 2007 ada beberapa standar kualifikasi dan kepatutan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, adapun kualifikasi itu ialah:

- (1) Memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S1) atau Diploma (D-IV) Kependidikan atau non Kependidikan pada Perguruan Tinggi yang terakreditasi
- (2) Pada saat diangkat menjadi kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun

- (3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/Raudatul Atfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
- (4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi Non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

### **3. Tipe Kepemimpinan yang baik dalam Pendidikan**

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang muncul dalam ilmu manajemen, namun tidak semua tipe kepemimpinan tersebut yang baik dalam pendidikan. Berikut ini adalah beberapa tipe kepemimpinan yang baik dalam pendidikan yaitu:

#### **1) Tipe Kepemimpinan Paternalistik**

Menurut Terry (dalam Ramayulis 2017:193) mengatakan bahwa di dalam sistem kepemimpinan ini terdapat suatu pengaruh kebabakan antara kepemimpinan dan kelompoknya. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memperhatikan kesejahteraan pengikut-pengikutnya. Paternalistik cocok untuk situasi-situasi tertentu. Namun dapat menghambat pengembangan rasa percaya diri para pengikutnya.

Tipe ini lebih menekankan instruksi yang hanya diberikan kepada bawahan. Pemimpin juga menganggap bahwa anggotanya seperti anaknya sendiri. Sehingga banyak memberikan perintah dan larangan sampai

kepada hal-hal kecil. Tipe seperti ini dapat memberi keuntungan dan dapat juga mendatangkan kebutuhan. Terutama apabila tipe paternalistik tidak diimbangi dengan tipe kepemimpinan lainnya. Apabila tipe ini terlalu berlebihan pada diri seseorang biasanya bawahan tidak banyak inisiatif atau pun gagasan baru.

Dalam pendidikan Islam tipe kepemimpinan ini ada dalam situasi tertentu dianggap baik. Bila ditelaah dalam hadist, ternyata Rasulullah SAW juga menguakan tipe kepemimpinan paternalistik sesuai dengan kedudukannya sebagai Rasul dan pemimpin Negara. Hal ini dapat dilihat dari hadist Rasulullah SAW yang artinya:

*“Meneceritakan kepada kami Ali ibn Abdunan memberitakan kepada kami Sufyan ia berkata Walid ibn Katsir memberitakan kepadaku, bahwasanya ia mendengar Wahab ibn Kaisan, bahwasannya ia mendengar Umar ibn Abi Salamat berkata. “ ketika aku masih kanak-kanak, aku berada di rumah Rasulullah SAW dan tanganku sembarang mengambil makanan pada bejana. Lalu Rasulullah SAW bersabda, “ Wahai anak muda, bacalah basmalah dan makanlah dengan tangan kananmu dan makanlah makanan yang didekatmu. Maka senantiasa aku makan seperti yang diperintahkan Rasulullah SAW setelah itu.” (HR. Bukhari)*

Berdasarkan uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa tipe kepemimpinan paternalistik merupakan tipe kepemimpinan yang memiliki suatu pengaruh kebabakan yang dapat menyatukan antara pimpinan dan

bawahan seperti keluarganya sendiri bahkan seperti anak sendiri. Pemimpin tipe ini selalu mengawasi bawahan sampai ke hal-hal terkecil dan selalu membimbing ke hal-hal yang positif dan bawahan menerima dengan suka rela. Karena bawahan mengerti tujuannya untuk melindungi dan memperhatikan kesejahteraan pengikut-pengikutnya. sehingga banyak memberikan perintah dan larangan sampai pada hal-hal kecil.

Berdasarkan hadist di atas Rasulullah SAW juga menggunakan tipe paternalistik dalam kepemimpinannya. Hal ini wajar karena banyak hal-hal yang tidak diketahui oleh ummat terutama masalah keagamaan, sehingga hal-hal kecil pun tidak luput dari pengawasan Rasulullah SAW tentang perbuatan para sahabatnya. Bahkan perkara buang air, cara makan, mandi wajib dan kebersihan mendapat bimbingan dari Rasulullah SAW

## 2) Tipe Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah upaya mempengaruhi orang lain dengan cara-cara menggunakan kewibawaan pribadinya (*Personal Power*).

Menurut Kartini Kartono (dalam Ramayulis 2017:194) mengatakan bahwa pemimpin karismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang dapat dipercaya.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan karismatik menurut Wahjosuminto (dalam Ramayulis 2017:194) yaitu: (1) bawahan/pengikut menaruh



kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin, (2) ada kesamaan keyakinan bawahan dan keyakinan pemimpin, (3) penerimaan tanpa perlu dipersoalkan atau bulat-bulat dari bawahan terhadap pemimpin, (4) terdapat rasa kasih sayang pengikut kepada pemimpin, (5) kemauan untuk patuh dari bawahan terhadap pemimpin, (6) keterlibatan secara emosional dari para bawahan dalam melaksanakan misi organisasi, (7) mempertinggi penampilan dalam mencapai tugas dari para bawahan dan (8) ada keyakinan bawahan bahwa pemimpin karismatik akan mampu memberikan bantuan dari kebersihan misi kelompok.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan salah kepemimpinan yang baik dalam pendidikan Islam maupun umum karena mempengaruhi orang lain dengan cara menggunakan kewibawaan pribadinya. Pemimpin yang karismatik memiliki pengikut dengan jumlah yang besar dan pengawal-pengawal yang konsisten dan dapat dipercaya.

Dalam pendidikan pemimpin karismatik sangat dibutuhkan dengan tujuan agar para guru dan staf termotivasi berkerja sama dan menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing tanpa ada unsur paksaan dalam menjalankannya karena guru dan staf memiliki rasa kasih sayang, kemauan untuk patuh, menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada pemimpin.

### 3) Tipe Kepemimpinan Situasional

(1) Pengertian kepemimpinan situasional

Tipe kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard tahun 1974. Kepemimpinan situasional memfokuskan kepada pengikut karena mereka yang menerima baik atau menolak pemimpin. Keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Kepemimpinan situasional mempunyai dua dimensi yaitu perilaku tugas dan dan hubungan (Kartini Kartono:1994). Kepemimpinan situasional harus banyak fleksibilitas dalam memimpin untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat multidimensi. Karena itu, kepemimpinan ini terdiri atas elemen: pemimpin, pengikut dan situasi. Kondisi dan situasi lingkungan dianggap elemen penting dalam tipe kepemimpinan situasional. (Ramayulis 2017:195

## (2) Ciri-ciri kepemimpinan situasional

Adapun ciri-ciri kepemimpinan situasional adalah: a) Supel atau luwes, b) berwawasan luas, c) mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan, d) mampu menggerakkan bawahan, e) bersikap keras pada saat-saat tertentu, f) punya prinsip yang konsisten terhadap suatu masalah, g) mempunyai tujuan yang jelas, h) bersikap terbuka bila mengangkat bawahan, i) mau membantu dalam pemecahan permasalahan bawahan, j) mengusahakan suasana kekeluargaan, berkomunikasi dengan baik, k) mengutamakan produktifitas kerja, l) bertanggung jawab, m) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat, n) mengetahui kelemahan bawahan, o)

mengutamakan kepentingan bersama, p) bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu, q) mau menerima saran dan kritik bawahan.

Berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional merupakan tipe kepemimpinan yang berorientasi pada kepemimpinan multidimensi dengan menguasai situasi dan kondisi, fleksibilitas dan tidak kaku, cepat menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi, dan mampu mengendalikan elemen yang terdiri dari: pemimpin, pengikut dan situasi. Kita mengetahui bahwa dalam sejarah Rasulullah SAW dikenal sebagai pemimpin yang luwes, fleksibel dan toleran dalam menjalankan kepemimpinan sehingga beliau sukses menjadi pemimpin yang diakui oleh para ahli di dunia ini.

#### 4) Tipe Kepemimpinan *Intelektual Leadership*

Kepemimpinan tipe ini adalah kepemimpinan yang berdasarkan ilmu pengetahuan, terutama dalam membuat keputusan. Pemimpin tipe ini muncul di panggung kepemimpinan, karena luasnya serta pada penilaian penalaran pengetahuannya. Setiap keputusan yang dibuatnya selalu berdasarkan ilmu dan dapat diuji dengan kebenaran ilmu pengetahuan.

Islam mengharuskan setiap pemimpin itu berilmu, terutama dibidang ilmu yang digelutinya, tetapi ilmu saja belum cukup bagi seorang pemimpin atau manajer Islam, masih harus didasari oleh iman dan dihiasi dengan akhlak.

Firman Allah SWT yang artinya:

*Janganlah engkau turuti apa yang engkau tidak ketahui. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati masing-masing akan dimintai pertanggung-jawabannya. (Q.S. Bani Israil:36)*

Allah akan memperingati agar berhati-hati menerima informasi serta harus diteliti dahulu dengan ilmu pengetahuan.

Firman Allah SWT yang artinya:

*Apabila datang kepada mereka berita tentang kemenangan atau kekalahan, lalu mereka menyiarkannya kepada musuh. Jika mereka serahkan hal ini kepada cendikiawan yang ada diantara mereka niscaya mereka akan mengetahui yang sebenarnya dari para cendikiawan itu. (Q.S. An-Nisa:83)*

Allah maha pengasih dan sangat memuliakan yang berilmu pengetahuan. Pemimpin atau manajer yang berilmu pengetahuan seharusnya diberikan prioritas.

Firman Allah SWT yang artinya:

*Allah akan meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang mempunyai ilmu pengetahuan beberapa derajat (kelebihan). (Q.S. Al-Mujadalah:11) (Ramayulis 2017:197-198)*

Dari uraian diatas menerangkan bahwa kepemimpinan *intelektual leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang berdasarkan ilmu pengetahuan, yang memiliki kualifikasi pendidikan, sesuai dengan bidang yang digelutinya. Sehingga dalam menjalankan kepemimpinan dan pengambilan keputusan berdasarkan ilmu pengetahuan yang dapat diuji kebenarannya dan pada akhirnya tujuan visi misi suatu organisasi akan tercapai secara maksimal sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan.

#### 5) Tipe Kepemimpinan Demokrat (*Democratic Leadership*)

Kepemimpinan tipe ini adalah pemimpin yang selalu memperhitungkan aspirasi rakyat dan kepentingan masyarakat dan selalu mengusahakan agar bawahannya selalu ikut berperan dalam mengambil keputusan.

Sebelum pemimpin tipe membuat keputusan, biasanya selalu bermusyawarah dan konsultasi dengan bawahannya. Kepemimpinan ini sangat sesuai dengan ajaran Islam, karena terdapat banyak ayat dan sabda Rasulullah SAW yang menganjurkan kepemimpinan tipe demokrasi ini. Diantaranya:

QS. Al-An'am ayat 165, yang artinya: *Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu.*

QS. Ali Imran ayat 159 yang artinya: *Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu*

*bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad. Maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.*

Qs. Asy-syifa ayat 38 yang artinya: *dan orang-orang yang mematuhi perintah tuhanNya dan mendirikan shalat, sedangkan urusan mereka diputuskan dengan musyawarah antar sesama mereka dan menafkahkan sebagian harta mereka yang kami berikan kepada mereka.*

Sekalipun sebagai Rasul Nabi Muhammad selalu dibimbing langsung oleh Allah sehingga dia tidak pernah salah, beliau selalu bermusyawarah. Sabda Rasulullah SAW: *Lakukanlah permusyawaratan diantara kamu, janganlah kamu memutuskan sesuatu dengan hal dengan pendapat seorang saja.* (Ibn Abdul Barr dari Ali Ibn Abi Thalib). Beliau juga menganjurkan bertanya dalam musyawarah, hal ini dapat dilihat dalam hadist yang diriwayatkan oleh Ahmad, Rasulullah SAW bersabda: *Bukankah obat kebodohan itu adalah bertanya.* (Ramayulis 2017:198-199)

Adapun ciri-ciri pemimpin yang demokrasi itu adalah: (1) pendapatnya terfokus terhadap hasil musyawarah, (2) tenggang rasa, (3) memberikan kesempatan pengembangan karir bawahan, (4) selalu menerima kritik bawahan, (5) menciptakan suasana kekeluargaan, (6) mengetahui

kelebihan dan kekurangan bawahan, (7) komunikasi dengan bawahan lancar, (8) partisipasi dengan bawahan, (9) tanggap terhadap situasi, (10) kurang mementingkan diri sendiri, (11) mawas diri, (12) tidak bersikap menggurui, (13) senang terhadap bawahan yang kreatif, (14) menerima usulan atau pendapat bawahan, (15) bersikap lapang dada, (16) bersikap terbuka, (17) mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik, (18) tidak sombong, (19) menghargai pendapat bawahan, (20) mau membimbing bawahan, (21) mau berkerjasama dengan bawahan, (22) tidak mudah putus asa, (23) tujuan dipahami bawahan, (24) adil dan bijaksana, (25) suka bermusyawarah, (26) pemaaf kepada bawahan. (Ramayulis 2017:200)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang sesuai bagi kepala madrasah/sekolah karena pemimpin selalu memperhitungkan aspirasi dan kepentingan bawahan dalam hal ini para guru dan staf dan selalu mengusahakan agar bawahan (guru dan staf) berperan aktif dalam pengambilan keputusan dengan musyawarah. Tipe kepemimpinan ini juga sangat dianjurkan dalam Islam karena terdapat banyak ayat-ayat al-qur'an dan hadist yang menerangkan tentang kepemimpinan demokratis ini, bahkan Rasulullah menganjurkan agar selalu musyawarah dan menganjurkan agar bertanya dalam musyawarah. Ini artinya adanya komunikasi dua arah yakni komunikasi pimpinan ke bawahan dan komunikasi bawahan ke pimpinan. Sehingga pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah dari hasil bersama bawahan dan berkerjasama untuk mencapainya.

### 3. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

Upaya untuk menilai keberhasilan atau kegagalan kepala madrasah dalam memimpin para guru yang menjadi bawahannya di madrasah, antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas perilakunya, yang kemudian dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori yang disebut sebagai *the traitist theory of leadership* (teori sifat dari kepemimpinan) bagi kepala madrasah sebagai seorang pemimpin.

George R. Terry (dalam Kartini Kartono, 2017:47) menambahkan kekuatan, stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi situasi, kejujuran, objektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan sosial, dan kecakapan teknis atau kecakapan manajerial”.

Sifat-sifat kepemimpinan di atas harus dimiliki dan dipertunjukkan oleh kepala madrasah dalam memimpin para guru di sekolah. Kepala madrasah merupakan pemimpin yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan para guru yang dipimpinnya untuk melakukan usaha atau kegiatan bersama guna mencapai sasaran atau tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jadi, kepala madrasah harus memiliki beberapa kelebihan dari para guru yang dipimpinnya, sehingga dia mendapat pengakuan dan respek, serta dipatuhi segala perintahnya. Dengan sifat-sifat kepemimpinan baik diharapkan para guru yang dipimpinnya dapat



melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankannya secara baik dan disiplin, sehingga hasil kerjanya bisa memperoleh hasil yang optimal sesuai yang diharapkan.

Kepala madrasah dalam memimpin para guru tidak bersifat otoriter, dalam hal ini kepala madrasah adalah pusat otoritas dan tidak bersifat longgar dalam memimpin para guru yang menjadi bawahannya. Veithzal Rivai (2006:53) bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (a) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), (b) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), (c) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan), (d) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan), dan (e) Fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan).

Dari pendapat di atas dapat ditarik suatu pemahaman bahwa perilaku kepemimpinan madrasah tersebut harus fleksibel atau tidak bersifat otoriter atau demokratis. Oleh karena itu, kepemimpinan madrasah ini perlu dilaksanakan secara baik oleh kepala madrasah dalam memimpin para guru di madrasah/sekolah, agar pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab para

guru menjadi efektif dan memberikan hasil yang optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **4. Tanggung Jawab dan Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan tugas menantang dan berat dengan banyak tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah. Dalam kepemimpinan kepala madrasah perlu melindungi para guru, mengawasi aktivitas mereka, dan bertanggung jawab terhadap tindakannya dan juga tindakan seluruh bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah harus bekerja sama, tidak bersifat otoriter, namun bersifat humanis dengan semua guru tanpa pilih kasih.

Atiqullah (2012: 196) mengatakan bahwa Salah satu tugas dan tanggung jawab dari kepala madrasah dalam kepemimpinan adalah menasehati dan mengarahkan kelompoknya menuju ketercapaian cita-cita agar efektif, pemimpin bisa melatih individu dan kelompoknya sedemikian rupa sehingga mereka bisa menolong dirinya sendiri dan kelompoknya untuk melaksanakan tugas. Jadi, dapat dikatakan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam kepemimpinan adalah menitik beratkan pada cara mempengaruhi tindakan para guru yang menjadi bawahannya melalui pemberian nasehat, arahan, dan latihan.

Agar dapat memberikan nasehat, arahan, dan latihan secara baik kepada para guru yang dipimpinnya, kepala madrasah perlu menggunakan pengetahuan dan kemampuannya, sehingga para guru tersebut terpuaskan, dan

tidak memaksa kepada para guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Di samping itu, kepala madrasah harus bijaksana dalam berpikir, jelas dalam berbicara, tenang dalam berdiskusi, cekatan dalam mempengaruhi, dan bertenaga atau bersemangat dalam menjalankan tugas, sehingga hal ini menjadi teladan dan pendorong bagi para guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya di madrasah

Adapun peran kepala madrasah dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (DEPDIKNAS: 2006) terdapat tujuh peran kepala sekolah/madrasah yaitu, sebagai:

#### 1) Kepala Madrasah Edukator (Pendidik)

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

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

#### 2) Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Menurut Wincent Gaspersa (dalam Ramayulis, 2017:238) tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do thing right*). Dengan demikian, kepala madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

### 3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Kepala madrasah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi madrasah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

### 4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

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

tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

5) Kepala Madrasah sebagai *Leader* (Pemimpin)

Menurut John Gage Alle (dalam Ramayulis, 2017: 241), “*Leader is a guide, a conductor, a commander*” (Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun, dan komandan).

Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* menurut Ordway Tead (dalam Ramayulis, 2017: 2411) harus menunjukkan sifat-sifat:

- (1) Kesadaran akan tujuan dan arah
- (2) Antusiasme
- (3) Keramahan dan kecintaan
- (4) Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati)
- (5) Penguasaan teknis
- (6) Ketegasan dalam mengambil keputusan
- (7) Kecerdasan
- (8) Keterampilan mengajar
- (9) Kepercayaan

6) Kepala Madrasah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, maka kepala madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- (1) Para guru akan berkerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan

- (2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut
- (3) Para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya
- (4) Pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
- (5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru sehingga memperoleh kepuasan

7) Kepala Madrasah sebagai Wirausahawan (*Entrepreneur*)

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

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan pimpinan tertinggi dalam madrasah dan bertanggung jawab serta peran terhadap segala tindakan para guru dan staf untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. adapun tanggung jawab dan peran kepemimpinan kepala madrasah yakni:

- (1) Tanggung jawab kepala madrasah meliputi: kepala madrasah melindungi para guru dan staf, mengawasi aktivitas para guru dan staf dan bertanggung jawab terhadap segala tindakan para guru dan staf untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- (2) Peran kepala madrasah meliputi: kepala madrasah sebagai pendidik, kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah sebagai administrator, kepala madrasah sebagai supervisor, kepala madrasah sebagai pemimpin, kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja, kepala madrasah sebagai wirausahawan

## **B. KOMPETENSI GURU**

### **1. Pengertian Kompetensi Guru**

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia W.J.S Poerwadarminta (1984: 518) menjelaskan bahwa kompetensi memiliki arti kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan sesuatu hal. Kompetensi ditinjau dari istilah yakni dari UU No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10 disebutkan Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam

melaksanakan tugas keprofesionalan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Dapat juga dikatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.

Sedangkan menurut PP No. 19 2005 Pasal 28, ayat 3 dan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10, Ayat 1, (dalam Sagala 2013:30) menyatakan “Kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional, (d) kompetensi sosial.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Ada empat jenis yang mesti dimiliki dan dihayati oleh para guru yakni (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi profesional, (4) kompetensi sosial. Kompetensi seseorang mencirikan tindakan/prilaku serta mahir dalam menjalankan tugas untuk



menghasilkan tindakan kerja yang efektif dan efisien. Hasilnya merupakan produk dari kompetensi seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sehingga pihak lain dapat menilai seseorang apakah dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya berkompeten dan profesional atau tidak

## **2. Jenis-Jenis Kompetensi**

Proporsi antara pengetahuan, sikap dan keterampilan sangat tergantung pada jenis pekerjaan. Misalnya pekerjaan pertukangan kayu memerlukan porsi keterampilan fisik lebih besar dari pada pengetahuan dan sikap, pekerjaan kedokteran bedah memerlukan porsi pengetahuan, keterampilan dan sikap secara seimbang dan pekerjaan sosial memerlukan porsi sikap lebih besar dari pada pengetahuan dan keterampilan sebagai kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Dengan demikian Syaiful Sagala (2013: 29) istilah kompetensi sangat kontekstual dan tidak universal untuk semua jenis pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan memerlukan porsi yang berbeda-beda antara pengetahuan, sikap dan keterampilannya.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kemampuan dasar meliputi daya pikir, daya kalbu dan daya raga yang diperlukan oleh peserta didik untuk terjun di masyarakat dan untuk mengembakan dirinya. Daya pikir terdiri dari daya pikir analitis, deduktif, induktif, ilmiah, kritis, kreatif, eksploratif, diskoveri, nalar, lateral dan berfikir sistem (berfikir sistem paling sulit dan jarang diajarkan, berfikir sistem adalah berfikir membangun keberadaan hal

menurut kriteria sistem dimana sistem mempunyai ciri utuh dan benar menurut hukum-hukum ketetapan-Nya). Sejalan dengan hal itu profesi guru yang melayani peserta didik berkaitan dengan ilmu pengetahuan, tentu harus mempunyai daya fikir yang cukup dan mampu berfikir sistematis.

Beritik tolak dari kemampuan dan daya fikir tersebut, maka UU No 14 tahun 2005 pasal 8 menyatakan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pengklasifikasian jenis kompetensi biasanya dilihat dari dimensi manusia secara personal dan hubungan antara personal karena manusia adalah makhluk sosial. Para pakar seperti Willy Susilo (2002:17), Zohar dan Marshall (2000:3) dan Ary Ginanjar Agustian (2001:62) mengatakan bahwa manusia memiliki tiga dimensi, yaitu: (1) fisik (*body*), (2) emosi (*mind*), dan spiritual (*soul*). Atas dasar ini mereka mengelompokkan kompetensi menjadi tiga yakni (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, (c) kompetensi sosial.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan standar yang harus dimiliki guru dalam mengembangkan kemampuan peserta didik. Dimana kompetensi tersebut ditekankan pada pasal 10 ayat (1) menyatakan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

### **a) Kompetensi Pedagogik**

Pengembangan dan peningkatan kualitas kompetensi guru selama ini diserahkan pada guru itu sendiri. Jika guru itu mau mengembangkan dirinya sendiri, maka guru itu akan berkualitas, karena ia senantiasa mencari peluang untuk meningkatkan kualitasnya sendiri. Idealnya pemerintah, asosiasi pendidikan dan guru, serta satuan pendidikan memfasilitasi guru untuk mengembangkan kemampuan bersifat kognitif berupa pengertian dan pengetahuan, afektif berupa sikap dan nilai, maupun performansi berupa perbuatan-perbuatan yang mencerminkan pemahaman keterampilan dan sikap. Dukungan yang demikian itu penting karena dengan cara itu akan meningkatkan kemampuan pedagogik bagi guru.

Slamet PH dalam Syaiful Sagala (2013: 31) menjelaskan Kompetensi pedagogik meliputi berkontribusi dalam pengembangan KTSP yang terkait dengan mata pelajaran yang diajarkan, mengembangkan silabus mata pelajaran berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD), merencanakan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) berdasarkan silabus yang telah dikembangkan, merancang manajemen pembelajaran dan manajemen kelas, melaksanakan pembelajaran yang pro-perubahan (aktif, kreatif, inovatif, eksperimentatif, efektif dan menyenangkan, menilai hasil belajar peserta didik secara otentik, membimbing peserta didik dalam berbagai aspek, misalnya pelajaran, kepribadian, bakat, minat, dan karir, mengembangkan profesionalisme diri sebagai guru.

Dari pandangan tersebut Syaiful Sagala (2013:31-32) menambahkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi:

- (a) Pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan,
- (b) guru memahami potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik,
- (c) guru mampu mengembangkan kurikulum/silabus baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar,
- (d) guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar,
- (e) mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif. Sehingga pembelajaran menjadi aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan,
- (f) mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dengan demikian tampak bahwa kemampuan pedagogik bagi guru bukanlah hal yang sederhana, karena kualitas guru memiliki peran yang berpengaruh dalam kelangsungan proses belajar mengajar. Kompetensi pedagogik bukan hanya bergerak dibagian perlengkapan administrasi saja namun lebih kepada kecakapan intelektualnya. Sejalan dengan Uhar Suharsaputra (2010: 199) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau

kemauan dan kemampuan intelektual individu yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Danah Zohar dan Ian Marshall (2000:3) mengungkapkan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang bersifat rasional atau strategik.

#### **b) Kompetensi Kepribadian**

Setiap perkataan, tindakan, dan tingkah laku positif akan meningkatkan citra diri dan kepribadian seseorang, selama hal itu dilakukan dengan penuh kesadaran. Memang, kepribadian menurut Zakiah Daradjat dalam Syaiful Sagala (2013:33) mengatakan bahwa sesuatu yang abstrak, sukar dilihat secara nyata, hanya dapat diketahui lewat penampilan, tindakan dan ucapan ketika menghadapi suatu persoalan atau melalui atsranya saja. Kepribadian mencakup semua unsur baik fisik maupun fsikis. Sehingga dapat diketahui bahwa setiap tindakan dan tikhah laku seseorang merupakan cerminan dari kepribadian seseorang. Apabila nilai kepribadian seseorang naik, maka akan naik pula kewibawaan orang tersebut. Tentu dasarnya adalah ilmu pengetahuan dan moral yang dimilikinya. Kepribadian akan turut menentukan apakah para guru dapat disebut sebagai pendidik yang baik atau sebaliknya, justru menjadi perusak anak didiknya.

Dilihat dari aspek psikologi kompetensi kepribadian guru menunjukkan kemampuan personal yang mencerminkan mantap dan stabil yaitu memiliki

konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma hukum, norma sosial dan norma etika yang berlaku, dewasa yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru, arif dan bijaksana yaitu tampilannya bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan masyarakat dengan menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak, berwibawa yaitu perilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik, (memiliki akhlak mulia dan memiliki perilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religius, jujur, ikhlas dan suka menolong. Nilai kompetensi kepribadian dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi dan inovasi bagi peserta didik.

Sikap dan cita negatif seorang guru dan berbagai penyebabnya, seharusnya dihindari jauh-jauh agar tidak mencemarkan nama baik guru. Kini, nama baik guru sedang berada pada posisi yang tidak menguntungkan, terperosok, jatuh karena berbagai sebab. Para guru harus mencari jalan keluar atau solusi bagaimana cara mengangkatnya kembali, sehingga guru menjadi semakin wibawa dan terasa sangat dibutuhkan anak didik dan masyarakat luas. Sikap guru dalam memberikan bimbingan dan didikan kepada peserta didiknya sangat dipengaruhi oleh kepribadiannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemuliaan hati seorang guru diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari. Guru secara nyata dapat berbagi dengan anak didiknya. Dari berbagai pendapat mengenai kompetensi kepribadian, tampaknya terpulung kembali kepada guru. Karena guru yang memiliki daya kalbu yang tinggi menampilkan kepribadian paripurna. Syaiful

Sagala (2010: 37) menjelaskan bahwa Daya kalbu terdiri dari daya emosional, spiritual, moral, rasa kasih sayang, kesopanan, toleransi, kejujuran, kebersihan, disiplin diri, harga diri, tanggung jawab, keberanian moral, kerajinan, komitmen, estetika dan etika.

Menurut Willy Susilo (2003: 46) seseorang yang cerdas secara emosional akan sanggup mengubah rasa malas menjadi rajin, memerangi rasa benci menjadi cinta, mengatasi rasa takut, mengubah sikap masa bodoh menjadi peduli, menegakan disiplin sendiri, mengendalikan amarah, menahan hawa nafsu atau keinginan, mengatasi kesedihan dan melipatgandakan tenaga. Goleman (1999: 15) menyatakan ada empat (4) komponen kompetensi emosional yaitu:

- (a) Manajemen diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan dan mengarahkan kembalidorongan hati dan suasana hati yang merusak serta mengatur perilaku sendiri yang mengarah pada kecenderungan untuk mencapai tujuan dengan tenaga dan ketekunan. Empat kompetensi yang berasosiasi dengan komponen ini adalah pengendalian diri, dapat dipercaya/integritas, inisiatif, dapat beradaptasi, terbuka dengan perubahan dan keinginan yang kuat untuk mencapai sesuatu.
- (b) Pemahaman diri, yaitu kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati, emosi, dan dorongan diri sendiri dan dampaknya pada orang lain. Komponen ini berhubungan dengan tiga kompetensi yaitu kepercayaan diri, penilaian diri yang realistis dan pemahaman diri yang emosional.

- (c) Pemahaman sosial, kemampuan untuk memahami karakter emosi orang lain dan keterampilan dalam memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosional mereka. Komponen ini berhubungan dengan enam kompetensi yaitu empati, keahlian dalam membangun dan mempertahankan kapabilitas, pemahaman organisasional, sensitivitas lintas budaya, keragaman pemilikan nilai dan pelayanan kepada pelanggan.
- (d) Keterampilan sosial, yaitu ahli dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan kerja untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari pihak lain dan mencapai tujuan pribadi, serta kemampuan untuk menemukan dasar yang umum dan membangun hubungan. (Uhar Suharsaputra, 2010: 200).

Ada lima kompetensi yang berhubungan dengan komponen ini, yaitu kepemimpinan, keefektifan dalam memimpin perubahan, manajemen konflik, pengaruh/komunikasi dan keahlian dalam membangun serta memimpin tim.

Kecerdasan emosional ataupun kemampuan dalam mengontrol emosi hal yang sangat menguntungkan dan dibutuhkan dalam pencapaian proses belajar mengajar. Kemampuan guru dengan kompetensi ini merupakan kebutuhan yang diharuskan. Tanpa mampu mengendalikan amarah dan mengempatkan posisi emosioanal akan berdampak tidak baik bagi lingkungannya.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kemuliaan hati seorang guru diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari. Guru secara nyata dapat berbagi



dengan peserta didiknya. Dari berbagai pendapat mengenai kompetensi kepribadian, tampaknya terpulang kembali kepada guru. Karena guru yang memiliki daya kalbu yang tinggi yang menampilkan kepribadian. Daya kalbu terdiri dari daya spiritual, emosional, moral, rasa kasih sayang, kesopanan, toleransi, kejujuran dan kebersihan, disiplin diri, harga diri, tanggung jawab, keberanian moral, kerajinan, komitmen.

Uraian diatas senada dengan pendapat Zohar dan Marshall (dalam Uhar Suharsaputra 2010:204) mengemukakan bahwa spiritual adalah karakter dan sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru. Begitu juga dengan pendapat Willy Susilo (dalam Uhar Suharsaputra 2010:204) juga mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk mencari dan menemukan makna tertinggi dengan bantuan kecerdasan intelektual dan emosional serta kemampuan untuk memahami sistem nilai yang berlaku pada orang atau sekelompok orang.

Sementara itu menurut Ary Ginanjar Agustian ada delapan internalisasi karakter spiritual yaitu: (1) berbakti dan memberi, (2) jujur dan terpercaya, (3) adil, (4) kerja sama dan bersatu, (5) berjuang dan bersikap teguh, (6) ramah dan penyayang, (7) bersyukur dan berterima kasih dan (8) bertanggung jawab, pemaaf dan pengasih. ( Uhar Suharsaputra 2010:205)

Dari uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa daya spiritual nantinya akan menghasilkan paham spiritual, seperti integritas atau kejujuran, energi atau semangat, inspirasi atau inisiatif, bijaksana dan keberanian dalam pengambilan keputusan.

### **c) Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial (Spencer dan Spencer, 1993: 39)

Dalam undang-undang sistem pendidikan nasional no. 20 tahun 2003 pada pasal 4 ayat 1, menyatakan “pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai kebangsaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan, tidak dapat diurus dengan paradigma birokratik. Karena jika paradigma birokratik yang dikedepankan, tentu ruang kreatifitas dan inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya pada satuan pendidikan sesuai semangat UUSPN 2003 tersebut tidak akan terpenuhi. Penyelenggaraan pendidikan secara demokratis khususnya dalam memberi layanan belajar kepada peserta didik mengandung dimensi sosial, oleh karena

itu dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik mengedepankan sentuhan sosial. (Syaiful Sagala, 2010: 37)

Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Specer dan Spencer, 1993: 39) sebagai berikut:

- (1) Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagai pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
- (2) Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif, baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan
- (3) Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sam agar tetap hangat dan akrab
- (4) Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya
- (5) Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, memengaruhi dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan

- (6) Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berkerja sama dengan orang lain secara koperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak
- (7) Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya. (Uhar Suharsaputra, 2010: 201-203)

Sementara itu, menurut Karl Albrech (2006) (dalam Uhar Suharsaputra, 2010: 204) terdapat lima dimensi kecerdasan sosial, yaitu:

- (1) *Situational Awareness*, kesadaran akan situasi di mana seseorang berada
- (2) *Presence*, yaitu kehadiran yang dapat membuat orang lain merasa senang dan nyaman
- (3) *Authenticity*, keorisinilan dalam bersikap, dapat menerima keadaan sendiri dan mau menerima keadaan orang lain
- (4) *Clarity*, yaitu kejelasan dalam berkomunikasi dan memberikan informasi pada orang lain
- (5) *Emphaty*, yaitu dapat turut merasakan kondisi orang lain serta penuh perhatian dalam berinteraksi dengan orang lain.

#### **d) Kompetensi Profesional**

Dalam Undang-Undang (UU) No.14 Tahun 2005 pasal 1 ayat (1) menyatakan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi

peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sebagai seorang profesional guru harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup. Kompetensi keguruan itu tampak pada kemampuannya menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur dan konsisten.

Kompetensi profesional berkaitan dengan bidang studi menurut Slamet PH (dalam Syaiful Sagala, 2013: 39) terdiri dari sub-kompetensi (1) memahami mata pelajaran yang telah dipersiapkan untuk mengajar, (2) memahami standar kompetensi dan standar isi mata pelajaran yang tertera dalam Peraturan Menteri serta bahan ajar yang ada dalam kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), (3) memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi materi ajar, (4) memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, (5) menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

Peranan guru sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran, guru yang digugu dan ditiru adalah suatu profesi yang mengutamakan intelektualitas, kepandaian, kecerdasan, keahlian berkomunikasi, kebijaksanaan dan kesabaran tinggi. Tidak semua orang dapat menekuni profesi guru dengan baik. Karena jika seseorang tampak pandai dan cerdas bukan penentu keberhasilan orang tersebut menjadi guru.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa guru merupakan tokoh kunci di madrasah harus memiliki, menghayati dan menerapkan kompetensi dalam proses belajar mengajar sehingga mutu pendidikan di madrasah tersebut menjadi baik. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh para guru menurut PP No.19 Tahun 2005 pasal 28, ayat 3 dan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10, ayat 1, menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari empat jenis yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional. Dengan menguasai keempat kompetensi tersebut maka guru akan menjadi guru yang profesional yang akan berdampak pada mutu pendidikan yang baik.

### **3. Strategi Meningkatkan Kompetensi**

Ada dua tantangan utama dalam meningkatkan kompetensi, yaitu (1) kompetensi harus selaras dengan strategi bisnis, (2) kompetensi harus dikembangkan melalui lebih dari satu mekanisme (Fandi Tjiptono, 2000: 33). Secara garis besar terdapat lima alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam satu unit organisasi yaitu *buy, build, borrow, bounce, and bind* (Ulrich, 1998: 23). Kelima strategi ini disebut dengan 5B. Secara rinci kelima penjelasan strategi peningkatan kompetensi tersebut sebagai berikut:

a) *Buy* (membeli)

Pimpinan organisasi dapat mencari/menyewa bakat SDM yang lebih berkualitas dari sumber eksternal untuk mengganti bakat SDM yang

ada saat ini. Strategi ini dilakukan dengan mengadakan seleksi dan penyusunan staf mulai dari level operasional hingga manajerial

b) *Buil* (membangun)

Dalam cara ini, pimpinan melakukan investasi pada semua karyawan yang ada saat ini untuk membuat mereka lebih kuat dan berkualitas serta kompetensinya meningkat. Karyawan/guru/tenaga kependidikan dituntut untuk selalu berupaya menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Organisasi akan mengeluarkan dana yang besar untuk membantu karyawannya dalam mempelajari keterampilan teknis dan manajerial baru yang dilakukan, baik melalui proses belajar formal maupun melalui pengalaman *on the job training* terstruktur

c) *Borrow* (meminjam)

Strategi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan melakukan investasi pada pihak luar organisasi yang mampu memberikan berbagai gagasan, kerangka berfikir, dan alat untuk memperkuat atau mitra dari luar dapat menimbulkan transfer pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru dan merancang pekerjaan secara lebih efektif

d) *Bounce* (memecat)

Dalam strategi ini, pimpinan organisasi dapat mengganti setiap individu yang gagal berprestasi untuk memenuhi standar kualifikasi, gagal mengembangkan keterampilan baru dan tidak berkualitas untuk

melakukan praktik pekerjaan, dan individu yang tidak mampu untuk berubah, belajar, dan beradaptasi.

e) *Bind* (mengikat)

Strategi ini dilakukan dengan cara mengikat/mempertahankan karyawan yang memiliki visi, arah dan kompetensi pada semua level manajemen, sudah tentu berdasarkan suatu penilaian dan kriteria obyektif. (Uhar Suharsaputra 2010: 206-207)

Sementara itu barruss (2003: 104) juga mengungkapkan bahwa ada lima langkah dalam pengembangan kompetensi, yaitu:

- (1) Pengakuan Kompetensi, langkah utama dalam pengembangan kompetensi adalah mengakui kompetensi ketika kita melihatnya dan menghargai kontribusinya pada kinerja. Karyawan perlu diberikan pengetahuan mengenai kompetensi-kompetensi.
- (2) Memahami kompetensi, memahami tipe-tipe situasi yang menuntut kompetensi sangat bermanfaat untuk meneliti situasi-situasi di mana kompetensi itu ada dan membandingkan dengan situasi di mana kompetensi itu tidak ada.
- (3) Bereksperimen dengan mendemonstrasikan kompetensi, salah satu tahap yang sangat penting dalam proses penguasaan kompetensi adalah kemampuan untuk mencoba perilaku-perilaku baru yang melibatkan usaha eksperimen dengan menggunakan cara-cara berfikir dan bertindak yang berbeda dari yang pernah dilakukan.



- (4) Berpraktik menggunakan kompetensi, berpraktik menggunakan kompetensi dalam berbagai situasi. Reputasi dalam menggunakan kompetensi memberikan kepastian bahwa kompetensi tersebut benar-benar nyata.
- (5) Menerapkan kompetensi dalam situasi-situasi kerja dan konteks yang lain, pada langkah ini, individu harus mengintegrasikan kompetensi itu dengan kompetensi-kompetensi yang lain, seperti pikiran-pikiran dan perilaku-perilaku lain dalam situasi kerja yang nyata. Hal ini biasanya menuntut banyak praktik sementara individu yang bersangkutan untuk mengembangkan apresiasi yang lebih besar dengan kompetensi yang bersangkutan. (Uhar Suharsaputra 2010: 207-208)

Menurut Salim Aktar (dalam Jurnal Upaya Peningkatan Mutu Pendidik (Guru) 2018:104) beliau mengungkapkan bahwa kompetensi (mutu) guru akan dapat ditingkatkan dengan hal-hal berikut:

- 1) Peningkatan gaji dan kesejahteraan guru

Langkah pertama ini dinilai amat vital dan strategis untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Mengapa? Setidaknya ada dua alasan. Pertama, dari lima syarat pekerjaan dapat disebut sebagai profesi, yang masih belum terpenuhi secara sempurna adalah gaji dan kompensasi dari pelaksanaan peran sebagai profesi. Kelima syarat pekerjaan sebagai profesi adalah; bahwa pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi bagi masyarakat, bahwa pekerjaan itu memerlukan bidang keahlian tertentu, bidang keahlian itu dapat dicapai

dengan melalui cabang pendidikan tertentu (body of knowledge), bahwa pekerjaan itu memerlukan organisasi profesi dan adanya kode etik tertentu, dan kemudian bahwa pekerjaan tersebut memerlukan gaji atau kompensasi yang memadai agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan secara profesional.

- 2) Mengalih fungsikan profesi guru ke profesi yang lain bagi yang tidak kompeten dan professional

Upaya kedua ini merupakan konsekuensi dan kesinambungan dari langkah pertama. Para pendidik yang tidak memenuhi standar kompetensi harus dialihtugaskan kepada profesi lain. Pengalih tugas tersebut dilakukan dengan syarat sebagai berikut:

- (a) Mereka telah diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat dan pembinaan secara intensif, tetapi tidak menunjukkan adanya perbagian yang signifikan,
- (b) Guru tersebut memang tidak menunjukkan adanya perubahan kompetensi dan juga tidak ada indikasi positif untuk meningkatkan kompetensinya.

Jika syarat tersebut telah dilakukan, maka mereka harus rela dan pantas untuk dialihtugaskan dari profesi guru menjadi tenaga lain yang sesuai, misalnya tenaga administrasi, atau kalau perlu dipensiundinikan.

- 3) Membangun sistem sertifikasi guru dan sistem penjaminan mutunya

Sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pembangunan sistem sertifikasi

pendidik dan tenaga Kependidikan serta sistem penjamin mutu pendidikan merupakan langkah yang amat besar, yang akan memberikan dukungan bagi pelaksanaan langkah pertama, yang juga sangat berat, karena terkait dengan anggaran belanja negara yang sangat besar. Penataan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh tidak harus dilakukan untuk menjamin terpenuhinya berbagai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan.

Prasyarat yang harus dipenuhi sebagai berikut; untuk pendidik yang akan diangkat menjadi PNS harus diterapkan standar minimal kualifikasi pendidikan. Sementara bagi guru yang sudah memiliki pengalaman tidak perlu dituntut untuk memenuhi standar ijazah tersebut, karena hanya akan menyebabkan terjadinya apa yang disebut dengan 'jual beli ijazah' yang juga dikenal dengan 'STIA' atau 'sekolah tidak ijazah ada'. Yang diperlukan bagi mereka adalah pendidikan profesi dan sistem diklat berjenjang yang harus dihargai setara dengan kualifikasi pendidikan tertentu. Jika sistem sertifikasi ini telah mulai berjalan, maka sistem kenaikan pangkat bagi pendidik dan tenaga kependidikan sudah waktunya disesuaikan. Kenaikan pangkat pendidik dan tenaga kependidikan bukan semata-mata sebagai proses administrasi semata-mata, melainkan lebih merupakan proses penting dalam sertifikasi yang berdasarkan kompetensi.

- 4) Membangun satu standar pembinaan karir

Seiring dengan pelaksanaan sertifikasi tersebut, disusunlah satu standar pembinaan karier. Sistem itu harus dalam bentuk dokumen yang disahkan dalam bentuk undang-undang atau setidaknya berupa peraturan pemerintah yang harus dilaksanakan oleh aparat otonomi daerah. Sebagai contoh, untuk menjadi instruktur, atau menjadi kepala sekolah, atau pengawas, seorang pendidik harus memiliki standar kompetensi yang diperlukan, dan harus melalui proses pencapaian yang telah baku. Standar pembinaan karir ini akan dapat dilaksanakan dengan matap apabila memenuhi prasyarat antara lain jika sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan telah berjalan dengan lancar. Selain itu, langkah ketiga ini akan berjalan lancar jika sistem kenaikan pangkat pegawai berdasarkan sertifikasi sudah berjalan.

5) Melakukan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan.

Sebagaimana dijelaskan pada langkah sebelumnya, proses rekrutmen guru baru harus dilaksanakan secara jujur dan transparan, dan dengan menggunakan standar kualifikasi yang telah ditetapkan. Standar kualifikasi tersebut tidak dapat ditawartawar. Sementara itu, untuk para pendidik yang sudah berpengalaman perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh lembaga inservice training yang juga sudah terakreditasi. Selain itu, mereka juga disyaratkan untuk mengikuti pendidikan profesi yang dapat dilaksanakan oleh lembaga tenaga kependidikan (LPTK) yang juga harus terakreditasi.

Upaya peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem yang jelas. Jumlah pendidik yang besar di negeri ini memerlukan penanganan secara sinergis oleh semua instansi yang terkait dengan preservice education, inservice training, dan on the job training. Kegiatan sinergis peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan harus melibatkan organisasi pembinaan profesi guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan Musyawarah Kerja Penilik Sekolah (MKPS). Sudah tentu termasuk PGRI, organisasi perjuangan para guru.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilaksanakan dengan beberapa strategi yang sesuai dengan kemampuan kepala madrasah tersebut antara lain: strategi yang dikenal dengan istilah 5B (*Buy, Buil, Borrow, Bounce, Bind*), atau strategi menurut barrus (2003:104) ada lima langkah (Pengakuan kompetensi, Memahami kompetensi, Bereksperimen dengan mendemonstrasikan kompetensi, Berpraktik menggunakan kompetensi, Menerapkan kompetensi dalam situasi kerja), atau strategi menurut Salim Aktar (Peningkatan gaji dan kesejahteraan guru, Mengalih fungsikan profesi guru ke profesi yang lain bagi yang tidak kompeten dan professional, Membangun sistem sertifikasi guru dan sistem penjaminan mutunya, Membangun satu standar pembinaan karir, Melakukan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan).

#### 4. Pengukuran Kompetensi

Kompetensi setiap orang pasti berbeda-beda, perbedaan itu merefleksikan berbagai faktor yang memengaruhi dari mulai pendidikan serta trait yang dimiliki oleh masing-masing. Perbedaan tersebut jelas memerlukan suatu ukuran tertentu sebagai dasar penilaian apakah kompetensi seseorang itu mencapai kondisi tertentu serta berbeda dengan yang lain. Dalam hubungan ini pengukuran menjadi penting, sebab jika tidak dapat diukur, maka akan sulit menentukan kapasitas kompetensi seseorang.

Menurut Michael Zwell (2000: 222) “ *No matter what method of competency modeling is utilized, the effectiveness of the model depends on how well the competencies are measured*”. Pendapat ini menggambarkan bagaimana pentingnya melakukan pengukuran kompetensi, karena dengan pengukuran tersebut akan dapat diperoleh manfaat pemahaman kompetensi bagi keefektifan kinerja individu dan kinerja organisasi.

Lebih jauh Michael Zwell (2000: 222-226) mengemukakan beberapa cara untuk mengukur kompetensi dapat dilakukan dengan: (1) *the 1 to 5 school grading system*, (2) *behaviourally anchored rating scale*, (3) *competency matrix level and proficiency*. Adapun penjelasannya secara ringkas akan dikemukakan berikut ini.

The 1 to 5 school grading system, dalam sistem ini pengukuran kompetensi dilakukan dengan memberikan tingkatan dari satu sampai lima atau dari A sampai dengan F. A menggambarkan kompetensi istimewa, B baik, C sedang, D kurang dan F gagal/*fail*. Behaviorally anchored rating scales

merupakan skala di mana tingkatan rating kompetensi dibatasi dengan jelas atas perilaku yang dapat diobservasi. Sementara itu, the competency matrix level and proficiency adalah pengukuran kompetensi dalam bentuk tingkat kemahiran kompetensi dalam suatu perilaku yang diharapkan untuk suatu posisi tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa masalah pengukuran kompetensi memerlukan kehati-hatian. Sebagaimana Uhar Suharsaputra (2010: 208-209) untuk itu berkaitan dengan kompetensi guru tampaknya diperlukan kajian mendalam dari para pakar tentang bagaimana mengukur kompetensi guru secara tepat dan obyektif. Hal ini tentu saja memerlukan kerja sama berbagai pakar yang mempunyai perhatian pada peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

### **C. PENELITIAN YANG RELEVAN**

Terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh A. Muin, dkk, 2014, dengan judul “Hubungan Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kompetensi Guru Bersertifikat Pendidik”.

Penelitian hubungan supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah dengan kompetensi guru bersertifikat pendidik beretujuan untuk : (1) mendeskripsikan supervisi, kepemimpinan kepala madrasah, dan

kompetensi guru; (2) mengetahui tingkat hubungan antara supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah dengan kompetensi guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Populasi dalam penelitian ini adalah guru Madrasah Ibtidaiyah kota Pontianak yang telah memiliki sertifikat pendidik sebanyak 137 orang. Sampel penelitian diambil 100 orang.

Hasil penelitian ini ditemukan: (1) supervisi yang dilaksanakan kepala madrasah sudah baik, (2) kepemimpinan kepala madrasah sudah baik, (3) kompetensi guru sudah baik, (4) tingkat hubungan supervise kepala madrasah dengan kompetensi guru sudah baik, (5) tingkat hubungan kepemimpinan kepala madrasah dengan kompetensi guru sudah baik.

2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdulbar dkk, 2015, dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada Man Ngabang Kabupaten”.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan yang baik dan ketersediaan guru yang profesional dalam penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Ngabang Kabupaten Landak adalah tuntutan, sebagaimana digariskan dalam undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, pasal 33 tentang Standar Nasional Pendidikan maupun Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 2 mengenai Lingkup Standart Nasional Pendidikan.



Tujuan penelitian berupa visi, misi dan tujuan, gaya kepemimpinan kepala madrasah, strategi yang digunakan dalam meningkatkan professional guru serta factor-faktor yang menjadi tantangan. Sehubungan upaya Kepala Madrasah Aliyah Negeri Ngabang Kabupaten Landak dalam meningkatkan professional guru. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan naturalistik. Suber data terdiri dari Kepala madrasah, Waka madrasah, guru, komite sekolah dan penilik madrasah yang terlibat aktif di kegiatan tersebut.

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Erni Pertiwi, 2014, dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Layanan Tata Usaha Dengan Kinerja Guru MTS Negeri Kota Pontianak”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan Kepala Madrasah dan Layanan Administrasi Tata Usaha dengan kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kota Pontianak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan teknik korelasional, yaitu dengan teknik korelasi sederhana dan korelasi ganda. Sampel penelitian, ini adalah guru MTs Negeri di Kota Pontianak yang berjumlah 51 orang.

Hasil analisis data menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala madrasah dan layanan administrasi tata usaha secara bersama-sama dengan kinerja guru di MTs Negeri di kota Pontianak. Dengan demikian, kepala madrasah dengan kepemimpinannya dan

layanan administrasi tata usaha yang baik dapat membantu guru-guru dalam meningkatkan kinerjanya menjadi guru yang professional.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Tempat dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat. Adapun jadwal penelitian ini adalah sebagai berikut:

| No | Kegiatan                | Bulan |                   |       |      |     |                     |    |      |
|----|-------------------------|-------|-------------------|-------|------|-----|---------------------|----|------|
|    |                         | Okt   | Jan<br>s/d<br>Feb | Maret | Aprl | Mei | Juni<br>s/d<br>Juli | Ag | Sept |
| 1  | Pengajuan judul         | ■     |                   |       |      |     |                     |    |      |
| 2  | Penulisan proposal      |       | ■                 |       |      |     |                     |    |      |
| 3  | Bimbingan proposal      |       | ■                 |       |      |     |                     |    |      |
| 4  | Seminar proposal        |       |                   | ■     |      |     |                     |    |      |
| 5  | Penelitian lapangan     |       |                   |       | ■    | ■   |                     |    |      |
| 6  | Seminar Hasil           |       |                   |       |      |     | ■                   |    |      |
| 7  | Perbaikan seminar hasil |       |                   |       |      |     | ■                   | ■  |      |
| 8  | Sidang tertutup         |       |                   |       |      |     |                     |    | ■    |

*Tabel 3.1 Jadwal pelaksanaan Penelitian di MTS Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat 2020*

## **B. Latar Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah yang beralamat di jalan wonosari kelurahan perdamaian kecamatan stabat kabupaten langkat. Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ini merupakan lembaga pendidikan formal dibawah naungan Yayasan Pendidikan Putra Jaya Jabal Rahmah (YPPJJR) yang terdiri dari tingkat pendidikan Madrasah Tsanawiyah Swasta (Mts) dan Madrasah Aliyah Swasta (Mas), dengan jumlah peserta didik 62 orang dan guru sebanyak 14 orang. Pemilihan tempat penelitian ini didasarkan pada Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat yang proses belajar mengajar dan kepemimpinan berbasis Islam.

Kendatipun kepemimpinan kepala madrasah telah diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren tersebut, namun kenyataannya belum berjalan optimal. Hal ini ini dikarenakan terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru. Adapun hambatannya yakni kepala madrasah belum optimal memimpin para guru untuk meningkatkan kompetensi guru dibuktikan dengan belum terkoordinir program-program untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru melalui pelatihan, seminar, studi banding, dan lokakarya.

## **C. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Penelitian ini berbentuk studi kasus, maka data yang dibutuhkan harus berupa perkataan, catatan/tulisan, rekaman, gambar, dan lain sebagainya.

Selain itu dalam penelitian ini juga terjadi proses pengamatan dan pemaknaan atas fenomena yang terjadi di lapangan. Oleh sebab itu, pengumpulan data dalam ini dilakukan melalui empat cara yaitu: (1) wawancara (*interview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan (*verbal*), (2) pengamatan (*observation*) untuk memahami sikap/tindakan yang terjadi, (3) dokumentasi yang bisa berupa tulisan, gambar, rekaman, dan lain sebagainya, (4) Angket yang berupa pertanyaan dengan alternatif jawaban.

#### 1) Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan terwawancara. Ulfatin(2013:48) mengatakan wawancara yang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan namun dalam waktu bersamaan peneliti mempersilakan informan untuk mengeksplorasi pendapatnya dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka dari peneliti.

Pada proses pewawancara peneliti mempersiapkan pertanyaan yang terstruktur berdasarkan item-item pertanyaan yang telah disiapkan secara terstruktur dan terencana namun pada waktu yang sama memberikan keluasaan kepada informan untuk melakukan eksplorasi dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka yang diajukan oleh peneliti secara spontan dan kondisional.

#### 2) Observasi (*observation*)

Menurut Hadi (2002:21) mengatakan bahwa observasi adalah pengamatan secara langsung terhadap objek dan fenomena yang diteliti secara objektif dan hasilnya akan dicatat secara sistematis agar diperoleh gambaran

yang lebih kongkrit. Sedangkan menurut Wahyudin dkk (2006: 25) observasi adalah sebagai alat penilaian baik yang digunakan untuk mrngukur tingkah laku individu atau terjadinya suatu proses kegiatan yang dapat diamati, baik dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Yaspen Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat Kabupaten Langkat. Observasi dilakukan secara langsung dan sistematis terhadap objek yang diteliti untuk memperoleh data lengkap mengenai kondisi umum, lingkungan pesantren, kegiatan proses belajar mengajar, sarana prasarana, kepemimpinan,

### 3) Studi Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-insani. Sumber ini terediri dari dokumen dan rekaman. Lincolndan Guba dalam Sugiyono (2015:83) mengartikan rekaman sebagai setiap tulisan atau pertanyaan yang dipersiapkan oleh atau untuk individual atau organisasi dengan tujuan membuktikan adanya suatu peristiwa atau memenuhi *accounting*.

Dokumentasi terdapat informasi yang stabil baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi dimasa lampau maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan. Dokumentasi merupakan sumber informasi yang kaya secara kontekstual dan relevan dalam konteksnya.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Menurut sumbernya dan cara memperolehnya, data dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu “sumber data primer dan sumber data sekunder”. Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama. Sumber data primer yang menjadi informan kunci dalam penelitian adalah para informan yang mengetahui secara baik tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru.

Adapun penentuan sumber data berdasarkan pernyataan Moleong (2006:224) menjelaskan bahwa untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber dan bangunannya (construction). Selain itu dimaksudkan juga menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul.

##### **1) Data Primer**

Menurut Munawaroh (2012: 76) mengatakan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti sumber pertama. Dalam hal ini data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah:

(1) Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat

(2) Pembantu Kepala Madrasah (PKM) dan Para guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat

##### **2) Data Sekunder**

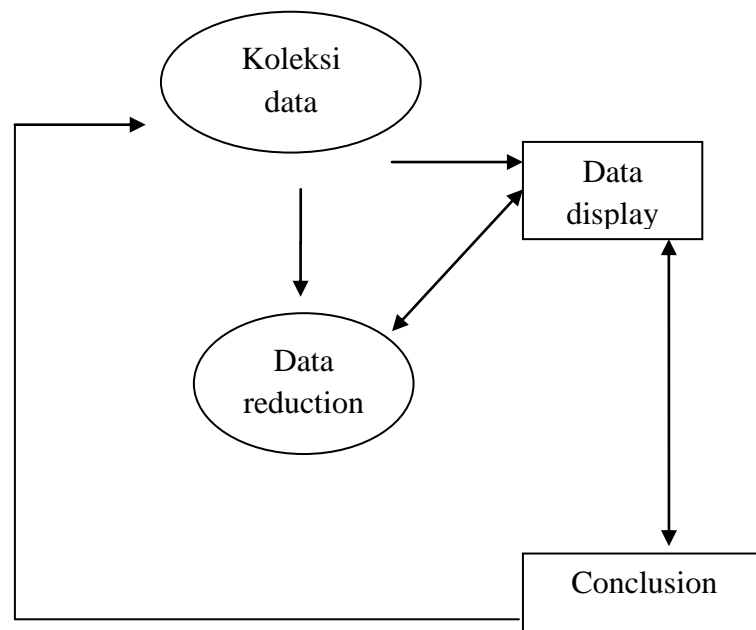
Menurut Munawaroh (2012: 76) menyebutkan bahwa data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi, dan jurnal. Dalam hal ini data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tulisan atau dokumen. Sumber data sekunder merupakan data pelengkap yang diperoleh dari literatur tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru. Di antara sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah: a) Data-data yang ada di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. b) Literatur-literatur lain yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses pengaturan urutan data dan mengorganisasikannya ke dalam suatu pola kategori, dan satuan urutan data. Lexy J. Moleong menyatakan bahwa analisis data adalah “proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan urian dasar”. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis data kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2015: 337) menyatakan, bahwa analisis data kualitatif terdiri dari atas tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu penyajian data, reduksi data, verifikasi, dan penarikan kesimpulan.

Tehnik analisis data yang ditawarkan Mile dan Huberman dalam Sugiyono (2005:24) mengatakan bahwa yang terdiri dari:





*Gambar 3.1 Analisis data kualitatif Miles dan Huberman  
Prof. Sugiyono, 2005*

#### 1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik pengumpulan data yang telah dilakukan, yaitu penggabungan dari berbagai jenis teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi maupun dokumentasi. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus dan pengumpulan data akan peneliti lakukan sepanjang data masih diperlukan

#### 2) Reduksi Data

Reduksi data maksudnya berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan

pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang telah terkumpul dan mengambil data-data yang penting dan pokok serta membuang data yang tidak diperlukan supaya tidak tercampur dengan data yang pokok

### 3) Penyajian Data (*data display*)

Setelah melakukan reduksi data, maka tahap selanjutnya adalah tahap penyajian data. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *chart* dan sejenisnya. Melalui penyajian data dalam bentuk *display*, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami

### 4) Kesimpulan dan Verifikasi Data (*conclusion drawing and verifying*)

Tahapan berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang terpercaya (*credible*). Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Kesimpulan yang diperoleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan April sampai dengan bulan Juni tahun 2020 di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. Penelitian dilakukan melalui teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi dengan subjek penelitian maupun dengan beberapa informan. Hasil penelitian dianalisis oleh peneliti menggunakan tehnik deskriptif kualitatif yang artinya peneliti akan menggambarkan dan menguraikan seluruh data yang terkumpul sehingga mampu memperoleh gambaran secara umum dan menyeluruh.

Ilustrasi data selama berlangsungnya penelitian ini menggambarkan tentang analisis kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang sekaligus merupakan alumni dari Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat tersebut. Ada sekitar 14 orang guru dan staf termasuk kepala sekolah yang mengajar di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, diantaranya guru kelas, guru bidang studi, tata usaha dan operator sekolah. Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat saat ini menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar dimulai pukul 07.15 sampai dengan pukul 15.20

WIB dengan jumlah rombongan belajar sebanyak 3 kelas. Telah banyak prestasi yang diraih oleh peserta didik di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat semenjak berdiri hingga saat ini diantaranya juara dalam perlombaan Kompetensi, juara Cerdas Cermat Al-Quran tingkat Madrasah Tsanawiyah yang diadakan di SDS Siti Hajar Medan, juara Tahfidz tingkat Kabupaten Langkat, juara 3 olimpiade sains tingkat MTS tingkat provinsi diadakan di Universitas Sumatera Utara dan masih ada beberapa prestasi lainnya yang diraih oleh peserta didik dan semua itu tak lepas dari dukungan dan bimbingan dari guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. peneliti akan menguraikan sejarah singkat berdirinya Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, visi misi dan tujuan, sistem pengelolaan dan struktur organisasi.

## **1. Sejarah Singkat Berdirinya Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah merupakan lembaga pendidikan berbentuk Yayasan yang di naungi oleh Yayasan Putra Jaya Jabal Rahmah. Pesantren ini berdiri pada Tahun 1992 yang didirikan oleh bapak H. Muhammad Siddik, MA dan telah resmi di catat dalam Akte Notaris Nyoya ET. Panggabean Sitanggung, SH No. 16 Tahun 1985 di Langkat, dan mulai dibuka program Kulliyatul Mu'alimin Al-Islamiyah (Pendidikan Formal Pesantren) sejak Tahun 1994.

Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat adalah mereka yang bertugas mengemban amanat untuk melakukan transformasi pikir, sikap dan moralitas kepada santri dan masyarakat sekitar. Mereka terdiri dari lulusan S1 dari Universitas Al-Azhar Kairo, Universitas Negeri Medan, Institut Teknologi Bandung, Universitas Islam Negeri Medan, UMSU sekolah tinggi lokal lainnya

Adapun peserta didik Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat memiliki latar belakang pendidikan yang bervariasi baik sd maupun mi. Mereka berasal dari berbagai kota di pulau sumatera seperti kota medan, batu bara, tanah karo, riau dan aceh.

Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat telah terakreditasi “B” dan proses perpanjangan hingga Tahun 2021. Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat juga telah mendapatkan izin operasional dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Republik Indonesia dengan No. 1971 Tahun 2016 dan No. 37 Tahun 2017. Disamping itu Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat juga telah mendapatkan mu’adalah (akreditasi) ijazah dari dalam dan luar negeri. Akreditasi tersebut sangat mendongkrak kredibilitas jaminan kelanjutan studi pasca KMI.

## **2. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat adalah: “Beriman, Cerdas, Terampil dan Berakhlak Mulia”.

Adapun misi Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dalam rangka mewujudkan visi madrasah ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Menjadi lembaga pendidikan agama yang berkualitas
- 2) Mendidik santri yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT
- 3) Menjadi santri yang memiliki potensi dan berakhlak
- 4) Menjadikan santri yang cerdas dan berpengetahuan luas yang memiliki jiwa kewirausahaan
- 5) Menjadikan santri yang berakhlak mulia, menegakan syiar Islam yang didasari keikhlasan.
- 6) Menjadikan santri penghafal dan menguasai dan memahami Al-Qur'an dan Hadist.

Berdasarkan visi dan misi Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, maka arah dan tujuan pendidikan dan pengajaran di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat diarahkan kepada pembentukan sumber daya manusia yang berbudi pekerti tinggi (al-akhlak al-karimah), berbadan sehat, berpengetahuan luas, berfikiran bebas dan beramal ikhlas yang berkhidmat kepada masyarakat. Di samping itu, pendidikan dan pengajaran di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ini juga diarahkan untuk mempersiapkan warga Negara yang bertaqwa kepada Allah Swt dan berpegang teguh kepada Al-Qur'an serta Sunnah Rasulullah SAW yang berkepribadian indonesia dan berwawasan ahlu sunnah wal jama'ah.

### **3. Sistem Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal**

#### **Rahmah Stabat**

##### **Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Kurikulum yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat yakni menerapkan sistem kurikulum Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiah (KMI). Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiah (KMI) adalah sistem pendidikan formal di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat yang merupakan lembaga pendidikan lanjutan tingkat pertama dan menengah yang berbasis dan berbentuk pesantren, dengan masa studi enam tahun bagi tamatan SD/MI. Seluruh santri kmi wajib bermukim dan tinggal di dalam Pondok Pesantren dalam suasana kehidupan yang Islami, Tarbawi dan Ma'hadi. Demikian juga dengan guru-guru kmi semuanya bermukim di dalam Pondok Pesantren dan menjalankan sistem konseling dan parenting (SKIP) dengan sempurna dan menyeluruh.

Dilihat dari jenjang pendidikan dan masa studinya, KMI Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat memang setingkat MTS atau SLTP pada umumnya. Ditinjau dari sisi bahasa, KMI memang mirip dengan pendidikan guru agama (PGA enam tahun yang sangat terkenal pada tahun 1960-an). Tetapi antara KMI Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dengan lembaga-lembaga pendidikan tersebut terdapat perbedaan yang sangat mendasar antara lain:

- 1) Selain nilai-nilai keislaman dan keindonesian, KMI juga berlandaskan dan mengacu pada nilai-nilai kepesantrenan dan perjuangan
- 2) Pengertian kata Mu'allimin di KMI tidak sekedar berkonotasi pada guru sebagai sebuah profesi, tetapi lebih ditentukan pada aspek jiwa, akhlak dan wawasan guru yang harus dimiliki oleh para santri dan alumninya.
- 3) Seluruh santri KMI wajib bermukim di dalam pesantren dalam suasana kehidupan Islami, Tarbawi dan Ma'hadi. Demikian juga dengan guru-guru KMI, semuanya bermukim di dalam pesantren dan menjankan Sistem Konseling dan Parenting (SKIP) dengan sempurna dan menyeluruh
- 4) Sejak dini, kepada santri KMI telah ditanamkan pengertian yang sebenarnya tentang tholabul ilmi menurut pandangan islam, terutama yang menyangkut motivasi atau niat awal dalam mencari ilmu
- 5) Proses pendidikan di KMI berlangsung secara terencana dan terus menerus selama 24 jam dengan penekanan khusus pada upaya tafaquh fiad-dien (memperdalam pemahaman agama), yaitu dengan memberikan bekal-bekal dasar keulamaan, kepemimpinan dan keguruan dalam rangka mencetak kader-kader pemimpin umat
- 6) Arah pendidikan di KMI tidak semata-mata bersifat vertical (untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi) tetapi juga mempersiapkan santri untuk bisa langsung terjun ke masyarakat dengan mengamalkan dan mengembangkan bekal-bekal dasar yang dimilikinya, karena itu tidak ada istilah "menganggur" bagi alumni KMI.



Kurikulum yang diterapkan di KMI dapat dibagi menjadi beberapa bidang studi sebagai berikut:

- a) Bahasa Arab (semua disampaikan dengan bahasa Arab)
- b) Dirasah Islamiyah (kelas ii keatas, seluruh mata pelajaran ini menggunakan bahasa arab)
- c) Kependidikan dan Keguruan
- d) Bahasa Inggris (disampaikan dengan bahasa inggris)
- e) Ilmu Eksakta
- f) Ilmu Pengetahuan Alam
- g) Ilmu Pengetahuan Sosial dan Kewarganegaraan/Keindonesian.

Dalam kurikulum kmi diupayakan terwujudnya keseimbangan dan perpaduan antara pengetahuan agama (Dirasah Islamiyah) dan Pengetahuan Umum (Ilmu Eksakta, IPA dan IPS)

Struktur dan muatan kurikulum Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat sebagaimana tertuang dalam Standar Isi meliputi lima kelompok mata pelajaran besar yang cakupannya dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia
- 2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian
- 3) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- 4) Kelompok mata pelajaran estetika
- 5) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Untuk mengetahui lebih jelas cakupan setiap kelompok mata pelajaran dalam kurikulum Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dapat disajikan pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

| No | Kelompok Mata Pelajaran         | Cakupan  |
|----|---------------------------------|--|
| 1  | Agama dan Akhlak Mulia          | Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia dimaksudkan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti atau moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama   |
| 2  | Kewarganegaraan dan Kepribadian | Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak-hak asasi manusia, kemajemukan bangsa, pelestarian lingkungan hidup, kesetaraan gender, demokrasi, tanggung jawab sosial, ketaatan pada hukum, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta perilaku anti korupsi, kolusi, dan nepotisme.  |
| 3  | Ilmu Pengetahuan dan Teknologi  | Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologidimaksudkan untuk memperoleh kompetensi dasar ilmu pengetahuan dan teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.  |
| 4  | Estetika                        | Kelompok mata pelajaran estetika dimaksudkan untuk meningkatkan sensitivitas, kemampuan mengekspresikan dan kemampuan mengapresiasi keindahan dan harmoni. Kemampuan mengapresiasi dan mengekspresikan keindahan serta harmoni mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual sehingga mampu menikmati dan mensyukuri hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis. |
| 5  | Jasmani, Olahraga dan Kesehatan | Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta membudayakan sportivitas dan kesadaran hidup sehat.   |

*Tabel 4.1 Cakupakan Mata Pelajaran Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat 2020*

Kelompok mata pelajaran dan cakupannya sebagaimana tersebut di atas dilaksanakan melalui muatan dan atau kegiatan pembelajaran sebagaimana diuraikan dalam PP RI No. 19 Tahun 2005 Pasal 7.

Struktur kurikulum Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama tiga tahun mulai kelas VII s/d kelas IX. Di Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat melakukan sistem *mappingclass* dengan karakteristik yang berbeda sebagai perwujudan pendidikan berbasis mutu dan berkarakter pesantren, yaitu:

1) Program Regular

Program ini diperuntukkan bagi santri lulusan Sekolah Dasar (SD) atau Madrasah Ibtidaiyah (MI), dengan masa belajar 3 tahun, yakni ditempuh dari kelas VII secara berurutan sampai kelas IX

2) Program Unggulan, meliputi: (1) Tahsin, Tahfiz dan Fahmu Al-Qur'an, (2) Latihan Pidato Bahasa Arab, Inggris dan Bahasa Indonesia, (3) Arabic and English Week, (4) Morning Conversation, (5) Tahtim Tahlil, (6) Fardhu Kifayah, (7) Manasik Haji, (8) Dirasutu Kutubi At-Turast Al-Islami, (9) Pengembangan potensi diri (minat dan bakat)

3) Program Pembentukan Karakter Islam, meliputi: (1) Sistem Konseling Dan Parenting, (2) Qiyamul Lail (Sholat Tahajjud) Dan Sholat Dhuha, (3) Life Skill, (4) Olahraga, (5) Pramuka, (6) Organisasi, (7) Nasyid, (8) Seni Bela Diri, (9) Qiraat, (10) Seni Tari, (11) Tata Boga.

#### 4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal

##### Rahmah Stabat

Untuk mengetahui struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dapat diuraikan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

| No | Nama                          | L/P | TTL                           | Pendidikan Terakhir | Jabatan         |
|----|-------------------------------|-----|-------------------------------|---------------------|-----------------|
| 1  | Sri Wahyuni, S.Pd.I           | P   | Stabat,<br>10/05/1982         | Strata 1            | Kepala Madrasah |
| 2  | Mahran Eddi Putra             | L   | Sidondong,<br>23/02/1972      | Strata 1            | Pkm             |
| 3  | Halimatussakdiyah,<br>S.Pd    | P   | Stabat,<br>06/01/1983         | Strata 1            | Bendahara       |
| 4  | Anita sukriyanto              | P   | Lubuk jaya,<br>11/11/1990     | Strata 1            | Wali Kelas VII  |
| 5  | Halimatussakdiyah,<br>S.Pd    | P   | Stabat,<br>06/01/1983         | Strata 1            | Wali Kelas VIII |
| 6  | Dahlina, S.Pd                 | P   | Secanggang<br>,<br>05/08/1989 | Strata 1            | Wali Kelas IX   |
| 7  | Neneng Sari, S.Pd.I           | P   | Sawit seberang,<br>28/02/1985 | Strata 1            | Akidah Akhlak   |
| 8  | Faradiba Nainggolan           | P   | P. Siantar,<br>08/07/1991     | Sma                 | Guru Mulok      |
| 9  | Nurtanti Panjaitan,<br>S.Pd.I | P   | Tanjung Balai,<br>26/06/1981  |                     | Bhs Arab        |
| 10 | Siti Nurainun, S.Pd           | P   | Sawit Seberang,<br>01/01/1976 | Strata 1            | Guru Matematika |
| 11 | Nasrul efendi                 | L   | Paluh sanai,<br>02/04/1989    | Sma                 | Penjasor        |

|    |                      |   |                            |          |             |
|----|----------------------|---|----------------------------|----------|-------------|
| 12 | Wan Azharuddin, S.Pd | L | Stabat lama,<br>22/02/1964 | Strata 1 | IPA Terpadu |
| 13 | Arif Rahman          | L |                            | Mas      | TU          |
| 14 | Andi Suhendra        | L |                            | Smk      | Operator    |

*Tabel 4.2 Struktur Organisasi Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat 2020*

Jadi, para guru dan staf yang ada di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat semuanya berjumlah 14 orang, terdiri dari laki-laki dan perempuan. Jumlah guru dan karyawan tersebut, semuanya adalah dari swasta, dengan kata lain adalah guru atau karyawan tetap yayasan dan tidak tetap. Untuk lebih jelasnya tentang keadaan guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dapat dipaparkan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

| No | Nama                       | Riwayat Pend | Mata pelajaran yang diampu | Status Sertifikasi |       | Lama kerja (Thn) |
|----|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------------|-------|------------------|
|    |                            |              |                            | Belum              | Sudah |                  |
| 1  | Sri Wahyuni, S.Pd.I        | S1           | Fiqih                      |                    | ✓     | 25               |
| 2  | Wan Azharuddin, S.Pd       | S1           | IPA Terpadu                |                    | ✓     | 10               |
| 3  | Nurtanti Panjaitan, S.Pd.I | S1           | Bahasa Arab                | ✓                  |       | 8                |
| 4  | Neneng Sari, S.Pd.I        | S1           | Akidah Akhlak              | ✓                  |       | 10               |

|    |                         |     |                |   |   |    |
|----|-------------------------|-----|----------------|---|---|----|
| 5  | Nasrul Efendi           | Sma | Penjasor       | ✓ |   | 7  |
| 6  | Dahlina, S.Pd           | S1  | B.Indonesia    | ✓ |   | 7  |
| 7  | Halimatussakdiyah, S.Pd | S1  | Bahasa Inggris |   | ✓ | 10 |
| 8  | Faradiba Nainggolan     | Sma | Mulok          | ✓ |   | 6  |
| 9  | Mahran eddi Putra, S.Ag | S1  | Qur'an Hadist  |   | ✓ | 10 |
| 10 | Siti Nurainun, S.Pd     | S1  | Matematika     | ✓ |   | 9  |
| 11 | Anita Sukriyanto        | Smk | TIK            |   | ✓ | 7  |
| 12 | Andi Suhendra           | Smk | Operator       | ✓ |   | 4  |
| 13 | Arif Rahman             | MAS | TU             | ✓ |   | 5  |

*Tabel 4.3 Daftar Nama Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat 2020*

## B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ibu Sri Wahyuni, S.Pd.I, beliau menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah sudah beliau menjalani masa jabatan sekitar 5 tahun dan dalam pelaksanaannya kepala madrasah dibantu oleh pembantu kepala madrasah (PKM), tata usaha, guru kelas, guru bidang studi, dan operator dimulai dengan pembuatan beberapa program yang meliputi program tahunan dan program semester. Kedua program tersebut baik tahunan maupun semester dibuat pada setiap awal tahun ajaran baru yaitu pertengahan bulan juni hingga bulan juli tahun pelajaran yang akan datang. Hal ini bertujuan untuk merencanakan dengan baik apa saja yang akan dilakukan oleh kepala madrasah madrasah tsanawiyah selama satu tahun kedepan. Program tahunan dan program semester ini dibuat secara kolektif oleh seluruh kepala madrasah tsanawiyah dan kepala madrasah aliyah. Para kepala madrasah membuatnya dalam satu rapat yang didampingi oleh pimpinan Yayasan pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat.

Berikut ini peneliti sajikan Program Kerja semester dan tahunan yang telah disusun oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat untuk Tahun Pelajaran 2019-2020.

| NO | SASARAN                    | PROGRAM                         | SEM 1 | SEM 2 |
|----|----------------------------|---------------------------------|-------|-------|
| 1  | Kurikulum dan Pembelajaran | Pembuatan KTSP, Silabus dan RPP | ✓     | ✓     |
|    |                            | Peningkatan kompetensi guru     | ✓     | ✓     |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
|   |   | Pengadaan (penggantian) buku pelajaran   | ✓ | ✓ |
|   |   | Pengaturan jadwal mengajar guru yang ideal   | ✓ | ✓ |
|   |   | Penambahan buku-buku yang menarik  | ✓ | ✓ |
|   |   | Penugasan studi literatur di perpustakaan  | ✓ | ✓ |
| 2 | Pendidik (Guru) dan Tenaga Kependidikan (Staf Administrasi) | Peningkatan kompetensi guru  | ✓ | ✓ |
|   |   | Standar ideal jam mengajar   | ✓ | ✓ |
|   |   | Pengangkatan tenaga honorer madrasah   | ✓ | ✓ |
|   |   | Sosialisasi peraturan madrasah kepada guru dan karyawan                                      | ✓ | ✓ |
| 3 | Administrasi dan Manajemen Madrasah                         | Pertemuan rutin dewan guru   | ✓ | ✓ |
|   |   | Rapat pembinaan  | ✓ | ✓ |
|   |   | Pembuatan usulan peraturan   | ✓ |   |
| 4 | Organisasi dan kelembagaan                                  | Pembuatan program kerja  | ✓ | ✓ |
|   |   | Rahabilitasi/pembangunan ruang kelas baru  | ✓ | ✓ |
| 5 | Sarana dan prasarana  | Pendataan, pembuatan, pengajuan proposal dan pengadaan sarana dan prasarana perpustakaan     | ✓ | ✓ |
|   |   | Pengadaan perabot pengganti  | ✓ | ✓ |
|   |   | Perbaikan perabot rusak  | ✓ | ✓ |
|   |   | Pendataan, pembuatan, pengajuan proposal dan pengadaan sarana dan prasarana laboratorium IPA | ✓ | ✓ |
|   |   | Pengajuan dan pemasangan jaringan internet dan pengawasan dalam penggunaannya                | ✓ | ✓ |
|   |   | Pendataan, pengajuan, pengadaan dan perawatan printer dan computer                           | ✓ | ✓ |
|   |   | Penyusunan RKAS  | ✓ | ✓ |



|   |                                |   |   |   |
|---|--------------------------------|---|---|---|
| 6 | Pembiayaan dan pendanaan       | Menjalin kerjasama dengan stakeholder   | ✓ | ✓ |
|   |                                | Komunikasi yang intensif dengan stakeholder   | ✓ | ✓ |
|   |                                | Kesejahteraan pegawai khususnya tenaga honorer madrasah   | ✓ | ✓ |
|   |                                | Pelaksanaan penerimaan siswa baru   | ✓ | ✓ |
| 7 | Peserta didik                  | Meningkatkan kualitas penanganan siswa yang bermasalah  | ✓ | ✓ |
|   |                                | Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler  | ✓ | ✓ |
|   |                                | Sosialisasi program madrasah dan peran komite   | ✓ | ✓ |
| 8 | Peran serta masyarakat         | Menciptakan hubungan yang harmonis dengan komite  | ✓ | ✓ |
|   |                                |   | ✓ | ✓ |
|   |                                | Mengikutsertakan komite dalam menjalankan program madrasah  | ✓ | ✓ |
|   |                                | Pertemuan dengan komite madrasah  | ✓ | ✓ |
|   |                                | Kerjasama dengan lembaga masyarakat   | ✓ | ✓ |
|   |                                | Pembuatan program kehumasan   | ✓ | ✓ |
|   |                                | Sosialisasi pola kerjasama  | ✓ | ✓ |
| 9 | Lingkungan dan budaya madrasah | Pembuatan taman madrasah  | ✓ | ✓ |
|   |                                | Menanamkan kesadaran perlunya keterlibatan masyarakat dan warga madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman | ✓ | ✓ |

*Tabel 4.4 Jadwal Kegiatan Program Semester Dan Tahunan Mts Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat 2020*

Pada bab ini akan dikemukakan paparan data dan temuan penelitian berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, baik yang diperoleh melalui kegiatan wawancara, kegiatan observasi, maupun pencatatan dokumentasi. Paparan data penelitian dan temuan tersebut meliputi:

1. Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat.
2. Kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat. Untuk mengetahui paparan data dan temuan penelitian tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

#### **1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Berdasarkan hasil temuan penelitian bahwa kepemimpinan yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat selalu melihat pada norma-norma agama Islam, karena kepala madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ini memiliki prinsip bahwa apa yang telah diperbuat didunia pasti akan dimintai pertanggungjawabannya kelak di akhirat kepada Allah SWT. Dan pimpinanlah yang akan dimintai pertanggung jawabannya terlebih dahulu atas

semua tindakan bawahannya pada yayasan. Dan prinsip ini pula yang ditanamkan kepada seluruh bawahannya. Jadi tanpa dikontrol secara langsung dan terus menerus oleh atasan maka bawahan telah memiliki kesadaran sendiri karena prinsip yang telah ditanamkan tersebut.

Dari pengamatan peneliti kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya tergolong menerapkan tipe kepemimpinan situasional dan kepemimpinan demokrasi. Karena hasil pengamatan peneliti banyak cara-cara yang dilakukan kepala madrasah dalam berinteraksi dengan para guru, pada saat tertentu peneliti menjumpai pimpinan selalu terlibat kerjasama dengan bawahannya baik dalam penyelesaian tugas maupun penyelesaian konflik yang terjadi pada madrasah. Dan dalam menentukan keputusan kepala madrasah selalu musyawarah dan mengedepankan kesejahteraan para guru karena menurut kepala madrasah guru adalah aset yang paling berharga.

Dari berbagai sikap pemimpin kepada bawahannya dalam memotivasi maupun menindak guru selalu dilakukan dengan baik. Dalam arti selalu bersikap sopan, Santun dan tidak kasar dalam menindak guru yang melakukan kesalahan dan lebih menekankan pada pendekatan secara langsung kepada bawahannya tersebut. Salah satu contohnya dalam menindak guru yang tidak disiplin. seperti yang diungkapkan oleh ibu Dahlina, S.Pd guru wali kelas IX:

“Kepala madrasah selalu lembut dalam segala bentuk tindakan, memiliki sikap yang selalu santun dan sabar dalam menghadapi segala sesuatu seperti mengarahkan guru untuk pekerjaan atau hal-hal yang baru. dalam menindak para guru yang tidak disiplin dan beliau hanya memberikan teguran, nasehat

dan juga menanamkan kesadaran pada diri para guru mereka.”  
(wwncara/wk/24 April 2020)

Seperti penjelasan dari hasil wawancara penulis dengan bapak Nasrul Efendi guru bidang studi penjasor:

“kepala madrasah sebagai pimpinan kami selalu menegur kami apabila kami melakukan kesalahan, tetapi dengan lembut dan nada yang sopan karena kepala madrasah tidak mau menyakiti hati kami, dan apabila adanya pelanggaran yang berlebih kepala madrasah hanya melakukan pendekatan kepada mereka (guru) dengan menasehatinya. Apabila mereka tidak mengajar tanpa ijin maka ibu memberikan sanksi dengan memotong honor harian mereka. Bukan hanya kepada para guru kepala madrasah bersikap seperti itu tetapi juga kepada setiap orang entah itu sahabat,teman kerja atau orang lain”.  
(wwncara/gr/24 April 2020)

Dan juga hasil wawancara Kepala Madrasah Pondok Pesantren Jabal

Rahmah Stabat:

“Dalam menindak guru yang tidak disiplin atau bermalasanlebih cenderung melakukan pendekatan kepada guru dan menanamkan nilai nilai keagamaan, seperti segala sesuatu yang dilakukan orang di bumi itu akan dipertanggung jawabkan dihadapan yang maha kuasa, dan setiap orang itu harus bekerja keras dahulu kalau mau berhasil, dll. Dalam menindaknyapuntidak pernah membedakan para bawahannyakarena semua bawahan itu sama yang membedakan hanya tingkat kreatifitas, produktifitas dan juga jabatan mereka saja dan perlakuan kami kepada mereka juga sama rata karena bagi kami semua guru merupakan aset yang berharga”.  
(wwncr/kamad/27 April 2020)

Dari dua pendapat tersebut dapat dilihat bahwa lemah lembut dan lebih menekankan interaksi secara individual dengan pendekatan tersebut telah menjadi kebiasaan pemimpin yang ada pada madrasah ini dan hal ini seperti gaya kepemimpinan Islami, yaitu dengan kelembutan hatinya. Kelemah lembut mendorong hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin penuh dengan suasana kasih sayang, saling memahami, saling percaya, terbuka, yang pada gilirannya menjadi motivasi bagi munculnya kreatifitas dan inisiatif. Sikap dermawannya yang tidak pernah diumbar

kepada siapapun, ini menjadi sifat yang sangat menakjubkan. Banyak orang berlomba-lomba untuk beramal tetapi disamping itu juga ingin dikenal sebagai dermawan. Tetapi tidak pada pimpinan madrasah ini. Yang selalu tertutup apabila ditanya soal amal jariyahnya yang berhubungan dengan keagamaan dan dengan segudang alasan pastinya. Fenomena ini juga dirasakan oleh penulis, Subhanallah, ternyata masih ada orang seperti ini di dunia yang telah diwarnai kesombongan dan kemaksiatan.

Dalam menyelesaikan segala bentuk permasalahan pimpinan selalu mengajak para guru dan staf untuk berdiskusi atau bermusyawarah, dan apabila dibutuhkan untuk mengikut sertakan para guru dan staf maka pimpinan mengajak para guru dan staf untuk bersama-sama menyelesaikan permasalahan tersebut. Dengan tujuan diadakannya musyawarah tersebut agar pimpinan dapat bertukar pikiran dengan para bawahannya dan juga kreatifitas mereka terus berkembang. Dengan adanya musyawarah dengan para bawahan maka diharapkan agar tercapainya mufakat dan dapat dilaksanakan bersama dengan hati yang senang dan ikhlas. Karena sebuah mufakat itu adalah hal yang telah disetujui bersama antara pimpinan dan juga bawahannya jadi tidak akan ada hal keterpaksaan diantara keduanya.

Tetapi tidak semua pendapat bawahan dapat diterima oleh pimpinan karena yang diterima dan diaplikasikan hanyalah pendapat yang memiliki pendapat yang berbobot ungkap bapak Mahran Eddi Putra, S.Ag selaku pembantu kepala madrasah (PKM):

“Kepala madrasah selalu meminta pendapat para guru dan staf apabila ada masalah yang terjadi di madrasah maupun diluar madrasah dan pendapat yang kami ajukan juga sering diaplikasikan oleh kepala madrasah, tergantung dari bobot pendapat tersebut. Dan kepala madrasah selalu melihat dan menanyakan kembali pada kami dampak positif dan negatifnya dari pendapat atau usulan tersebut.” (wwncr/pkm/27 April 2020)

Hal ini sejalan dengan penjelasan dari hasil wawancara peneliti dengan

Kepala madrasah ibu Sri Wahyuni, S.Pd.I yakni:

“Dalam melakukan musyawarah dengan para bawahanselalu meminta pendapat atau saran mereka, karena sesungguhnya pendapat mereka sangat dibutuhkan. Yang mengetahui karakter lapangan lebih dalam dan kesehariannya dan juga para guru, staf dan bawahan. Maka tidak menutup kemungkinan pendapat mereka akan menjadi masukan untuk masalah yang dihadapi madrasah” (wwncr/kamad/8 Mei 2020)

Jadi dengan adanya tukar pendapat seperti itu maka para guru atau staf merasa bahwa kehadiran mereka ditengah-tengah madrasah itu dianggap ada, selalu berguna bagi madrasah kedepannya dan juga ide kreatif mereka akan terus berkembang. Dalam memotivasi guru kepala madrasah ini lebih mengedepankan norma-norma Islam dan juga nilai dasar agama. Seperti yang disampaikan oleh ibu Sri Wahyuni, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah:

“Dalam memotivasi para guru selalu mengedepankan unsur-unsur religi karena sesungguhnya tanggung jawab atas apa yang telah mereka kerjakan bukanlah hanya kepada saya melainkan masih ada tanggung jawab yang lebih atas lagi yaitu kepada Allah, dan saya memotivasi kerja mereka dengan menanamkan niat ibadah kepada Allah, dan memberi mamfaat pada orang lain”. (wwncr/kamad/8 Mei 2020)

Seperti dari tindakan diatas dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada Madrasah Pondok Pesantren Jabal Rahmah ini banyak mengandung nilai-nilai spiritualitas seperti salah satunya dalam memotivasi

para guru pimpinan selalu mengacu pada nilai-nilai keislaman. Dan segala bentuk kegiatan selalu didasari dengan niat untuk ibadah dan mencari kerihaan Allah SWT.

Bukan hanya sikap atau perilaku pimpinan pada bawahannya yang mengarah pada nilai-nilai Islam tetapi juga keterkaitan pimpinan dengan masyarakat sekitar dalam acara-acara Islam agar mengingatkan warga sekitar akan saat-saat terpenting dalam Agama Islam. Yaitu dengan mengadakan kegiatan tahunan dan itu menjadi sebuah kewajiban yang dijadikan seperti halnya peraturan yang dijalankan oleh Kepala Madrasah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ini. Seperti acara maulid Nabi, tahun baru hijriyah dan hari besar Islam lainnya.

Dari berbagai penjelasan hasil wawancara diatas maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah ini menggunakan central power untuk mengatur semua hal yang berkaitan dengan kelembagaan dengan cara yang selalu mengedepankan nilai-nilai Islam salah satunya dengan sikap yang selalu lemah lembut tapi tegas, selalu bermusyawarah untuk penyelesaian segala bentuk masalah, memiliki tekad yang kuat dan selalu optimis dalam menjalankan segala usahanya, dan juga memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas (keunggulan intelektual).

Berdasarkan paparan di atas, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat selalu melihat pada norma-norma agama Islam, karena kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat ini

memiliki prinsip bahwa apa yang telah diperbuat didunia pasti akan dimintai pertanggungjawabannya kelak di akhirat kepada Allah SWT. Dan pimpinanlah yang akan dimintai pertanggung jawabannya terlebih dahulu atas semua tindakan bawahannya pada yayasan

kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dalam menjalankan kepemimpinannya tergolong menerapkan tipe kepemimpinan situasional dan kepemimpinan demokrasi. Hal ini dibuktikan dari hasil pengamatan (observasi) peneliti dan dari hasil wawancara banyak cara-cara yang dilakukan kepala madrasah dalam berinteraksi dengan para guru, pada saat tertentu peneliti menjumpai pimpinan selalu terlibat kerjasama dengan bawahannya baik dalam penyelesaian tugas maupun penyelesaian konflik yang terjadi pada madrasah. Dan dalam menentukan keputusan kepala madrasah selalu musyawarah dan mengedepankan kesejahteraan para guru karena menurut kepala madrasah guru adalah aset yang paling berharga.

## **2. Kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat tergolong membaik. Tugas-tugas yang didelegasikan kepada para guru, baik yang berkedudukan sebagai pembantu kepala madrasah, seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat maupun kepada para guru



sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran terlaksana secara baik, tertib, lancar dan para guru melaksanakan tugas-tugas dengan kedisiplinan, dedikasi, dan tanggung jawab

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru penerapan kompetensi guru di madrasah, kepala madrasah melaksanakan pembagian dan pendelegasian tugas kepada para guru sebagai pembantu kepala madrasah. Pembagian dan pendelegasian tugas tersebut menurut penjelasan kepala madrasah mencakup (a) bidang kurikulum, (b) bidang kesiswaan, (c) bidang sarana dan prasarana, dan (d) bidang hubungan masyarakat. Dalam hal ini pembantu kepala madrasah (PKM) I,II,III dan IV dirangkap oleh pembantu kepala madrasah (PKM) I dikarenakan jumlah siswa masih tergolong sedikit.

Dalam hal ini, semua bidang digabungkan menjadi satu yang mengurus dan mengelola berupa bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat. Bidang kurikulum merupakan bidang yang melaksanakan penerapan kompetensi guru bisa berjalan dengan optimal. Adapun kompetensi yang empat yakni: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional. Bidang kurikulum juga sebagai acuan dan pedoman utama dalam pelaksanaan pembelajaran di madrasah, terutama bagi para guru dalam kedudukannya sebagai pengelola dan penyelenggara kegiatan pembelajaran. Kurikulum madrasah dianggap penting untuk dikelola karena kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan oleh para guru dalam menyelenggarakan

kegiatan pembelajaran di madrasah. Melalui pengelolaan kurikulum tersebut, diharapkan kompetensi pedagogik guru membaik dan meningkat dan juga kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh para guru dapat tercapai secara optimal, baik dari segi proses maupun dari segi hasil pembelajaran.

Berdasarkan temuan penelitian, tugas pembantu kepala madrasah (PKM) Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, mencakup (a) memahami kurikulum sebaik-baiknya secara menyeluruh untuk semua kelas dan semua bidang studi, (b) menatarkan kurikulum kepada para guru, (c) menyediakan media dan sumber belajar, (d) melakukan pembagian tugas mengajar kepada para dan menyusun jadwal pelajaran, (e) melatih para guru dalam membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), (f) merencanakan dan melaksanakan bimbingan belajar kepada siswa yang memerlukannya, serta (g) melaporkan hasil pelaksanaan kurikulum.

Tugas-tugas tersebut dilaksanakan secara baik oleh pembantu kepala madrasah (PKM) dengan cara memberikan penjelasan dan pelatihan kepada para guru sebagai pengelola dan penyelenggara pembelajaran. Melalui penjelasan dan pelatihan tersebut diharapkan para guru dapat memahami isi kurikulum dan dapat membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) secara benar dan tepat serta perangkat pembelajaran lainnya sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Hal tersebut dinyatakan oleh bapak Mahran Eddi Putra, S.Ag, yang berkedudukan sebagai pembantu kepala madrasah (PKM) I,II,III dan IV dibidang kurikulum sebagai berikut:

“Pelaksanaan penerapan kompetensi guru dan tugas para guru sebagaimana telah ditugaskan oleh kepala madrasah, seperti menatarkan kurikulum kepada para guru, melatih para guru membuat RPP, menyediakan media pembelajaran, membagi tugas kepada para guru, membuat jadwal pelajaran, dan membuat jadwal bimbingan belajar kami laksanakan dengan baik. Hal itu dimaksudkan agar kegiatan pembelajaran yang menjadi tugas pokok para guru dapat berjalan secara kondusif dan efektif” (wwncr/pkm/9 Mei 2020)

Setelah mendapatkan penjelasan dan pelatihan dari pembantu kepala madrasah (PKM), selanjutnya, para guru melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, seperti membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan perangkat pembelajaran lainnya, seperti program semester dan program tahunan serta melaksanakan kegiatan pembelajaran kepada siswa sesuai jadwal mengajar yang ada. Mengenai pelaksanaan penerapan kompetensi guru dan tugas oleh para guru di madrasah, hal tersebut dinyatakan oleh ibu Neneng Sari, S.Pd.I, guru mata pelajaran Akidah Akhlak sebagai berikut:

“Sebelum para guru melaksanakan kegiatan pembelajaran pada siswa di kelas, mereka melakukan persiapan-persiapan yang baik sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran agar menjadi terarah dan efektif serta memperoleh hasil yang optimal. Persiapanpersiapan tersebut mencakup silabus, RPP, program semester, dan program tahunan” (wwncr/gr/9 Mei 2020)

Bukti adanya persiapan-persiapan yang dilakukan oleh para guru sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, hal itu sesuai dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa: “pada meja masing-masing guru terlihat adanya perangkat pembelajaran yang telah dibuat sebelumnya”.

Persiapan-persiapan mengajar dalam bentuk perangkat pembelajaran tersebut mencakup silabus, RPP, program semester, dan program tahunan yang dibendel menjadi satu buku.

Berdasarkan uraian temuan penelitian diatas merupakan pelaksanaan dan penerapan jenis kompetensi pedagogik kepada para guru. Dengan harapan para guru dapat memahami dan mengaplikasikannya sesuai tugas dan bidang studi masing-masing.

Kepala madrasah dan pembantu kepala madrasah (PKM) berkerja sama dalam pelaksanaan serta penerapan jenis kompetensi guru yakni kompetensi kepribadian, sosial dan profesional. Kepala madrasah dalam merealisasikannya dengan membuat acara bimbingan dan arahan kepada para guru berupa forum diskusi tanya jawab sehingga para guru memahami dan menerapkan kompetensi tersebut dengan penuh tanggungjawab. Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala madrasah:

“Pihak madrasah dalam menerapkan jenis kompetensi kepribadian, sosial dan profesional dengan membuat acara bimbingan dan arahan oleh kepala madrasah berupa forum diskusi, yang dilaksanakan setiap awal tahun ajaran baru di madrasah” (wwncr/kamad/12 Mei 2020)

Mengenai penerapan jenis kompetensi kepribadian, sosial dan profesional yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Hal tersebut Senada dengan pernyataan bapak Wan Azaruddin guru bidang studi IPA terpadu:

“Kepala madrasah dalam menerapkan kompetensi kepribadian, sosial dan profesional dengan membuat acara bimbingan dan arahan setiap awal tahun ajaran baru di madrasah” (wwncr/gr/12 Mei 2020)

Dari temuan penelitian dapat menyimpulkan bahwa kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat tergolong

baik, hal ini sesuai dengan kompetensi guru menurut UU No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 meliputi empat jenis kompetensi yakni: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional. Kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah tergolong baik, mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Hal ini dibuktikan dengan 50% guru sudah sertifikasi, begitu juga para guru sudah 100% menempuh jenjang pendidikan Strata 1 (S-1).

Para guru menjalankan tugas sebagai pendidik dengan disiplin, dedikasi dan tanggung jawab mulai dari pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat pembelajaran lainnya, program semester dan program tahunan serta melaksanakan kegiatan pembelajaran kepada peserta didik sesuai jadwal mengajar yang sudah ditetapkan. Keempat kompetensi ini haruslah dimiliki dan dihayati oleh para guru dalam menjalankan tugas sebagai tenaga pendidik dan kepala madrasah juga harus meningkatkan dan mengembangkan keempat kompetensi guru ini mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kepala madrasah dapat mewujudkannya dengan melaksanakan pelatihan berupa bimbingan teknis, seminar, worksop dan studi banding.

### **3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah**

Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi para guru dengan membuat dan melaksanakan pelatihan internal madrasah berupa bimbingan

teknis dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, program semesteran tahunan, dan bimbingan untuk menjadi guru yang memiliki kepribadian yang baik, memiliki jiwa sosial dan profesional sesuai tugas masing-masing. Hal ini dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru. Dalam hal ini kepala madrasah dan pembantu kepala madrasah (PKM) berkerjasama perihal bimbingan pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang berdasarkan silabus, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil belajar siswa. Adapun kompetensi guru meliputi empat jenis kompetensi yakni: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional. Keempat kompetensi ini haruslah dimiliki dan dihayati oleh para guru dalam menjalankan tugas sebagai tenaga pendidik.

Hal diatas sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala madrasah sebagai berikut:

“Setiap awal tahun ajaran baru pihak madrasah membuat pelatihan berupa bimbingan teknis dalam pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), silabus, program semesteran, tahunan, dan bimbingan untuk menjadi guru yang memiliki kepribadian yang baik, jiwa sosial dan profesional sesuai tugas masing-masing. Hal ini dilakukan pihak madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru. (wwcr/kamad/15 Mei 2020)

Dalam hal ini kepala madrasah menerapkan kepemimpinan tipe situasional dan demokrasi kepada para guru yang dipimpinnya, dengan harapan agar kompetensinya semakin meningkat dan memberikan hasil optimal sesuai yang diharapkan. Di antara kepemimpinan situasional dan demokrat yang dipertunjukkan dan diterapkan dengan baik oleh kepala

madrasah dalam meningkatkan kompetensi para guru adalah (a) keteladanan, (b) kebersamaan, (c) kedisiplinan, (d) kemandirian, dan (e) ketulusan.

Kepemimpinan situasional dan demokrasi pertama yang dipertunjukkan dan dijalankan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat adalah keteladanan. Keteladanan merupakan suatu sikap dan perbuatan yang semestinya patut ditiru dan dicontoh. Keteladanan merupakan pendidikan yang efektif dalam membentuk kebiasaan dan perilaku baik para guru dalam melaksanakan tugas di madrasah. Pentingnya keteladanan yang dilakukan oleh kepala madrasah akan menjadi pendorong dan motivasi kerja dari setiap guru di madrasah. Keteladanan kepala madrasah dapat berfungsi sebagai

*hidden strategy* (strategi tersembunyi), dengan harapan semua guru dan staf bisa bekerja sesuai yang diinginkan oleh kepala madrasah.

Sehubungan dengan keteladanan yang dilakukan oleh kepala madrasah, maka peneliti sampaikan hasil wawancara dengan kepala Madrasah sebagai berikut:

“Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu menjadi contoh dan panutan bagi para guru yang dipimpinnya, dan itu menjadi ruh utama dalam menggerakkan mereka melakukan tugas-tugas di madrasah. Melalui keteladanan tersebut akan muncul sikap meniru dan menghormati, bahkan hal itu akan menjadi motivasi tersendiri, namun harus tetap dengan niat lillahi ta`ala, jangan karena mau dihormati, kemudian bersikap riya atau lainnya. Kebersihan hati akan menjadi magnet besar untuk selalu berbuat baik dalam hidup ini” (wwncr/kamad/15 Mei 2020)

Keteladanan yang dicontohkan oleh kepala madrasah kepada para guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, hal ini dinyatakan oleh Ibu Neneng Sari, S.Pd.I, guru mata bidang studi akidah akhlak:

“Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di madrasah senantiasa menunjukkan keteladanan baik kepada para guru yang dipimpinnya. Kepala madrasah senantiasa menunjukkan sikap giat, disiplin, dan istiqomah dalam menjalankan tugas-tugas dan kewajibannya di madrasah. Selain itu, kepala madrasah senantiasa menunjukkan sikap sabar dan ikhlas dalam menjalankan tugas-tugasnya” (wwncr/gr/15 Mei 2020)

Kepemimpinan situasional dan demokrasi kedua yang dipertunjukkan dan dijalankan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat adalah kebersamaan. Kebersamaan inilah yang disadari oleh kepala Madrasah, sehingga kebersamaan tersebut selalu didengungkan oleh kepala madrasah kepada para guru. Dalam konteks kebersamaan ini, maka peneliti menyampaikan hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

“Ajaran Islam selalu mengajarkan kita untuk berpegang teguh pada tali Allah, dan kita dilarang untuk bercerai berai. Apalagi di madrasah, tentu kebersamaan sangat diperlukan, karena setiap guru yang ada di madrasah memiliki keperibadian yang berbeda antara satu dengan lainnya. Oleh karena itu, tali pengikat yang kuat di madrasah adalah kebersamaan. Untuk mengikat hubungan yang kuat, diantara guru selalu didorong rasa kebersamaan di antara para guru, meskipun hal itu tidak mudah, tetapiselalu mengupayakannya kepada para guru” (wwncr/kamad/22 Mei 2020)

Kebersamaan senantiasa diupayakan oleh kepala madrasah kepada para guru agar menjadi perekat kebersamaan dan persaudaraan di antara mereka. Kebersamaan yang dicontohkan oleh kepala madrasah kepada para guru adalah untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi para guru,



membantu para guru untuk bekerja sama antara satu dengan lainnya, menghormati pandangan berbeda dari para guru dalam menyikapi suatu masalah, dan memperlakukan semua guru secara adil tanpa pilih kasih.

Adanya kebersamaan di antara para guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, juga dibenarkan oleh ibu Halimatussakdiyah, S.Pd, sebagai bendahara madrasah sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Mengajar di madrasah ini, merupakan suatu yang mengembirakan dan diantara para guru terasa akrab satu sama lain. Para guru menjalankan tugasnya dengan baik sesuai bidang tugasnya masing-masing, dan apabila ada tugas yang pengerjaannya dilakukan secara bersama, para guru bekerja sama dan tolong-menolong. Demikian juga, apabila ada tugas guru yang sifatnya individual belum selesai, guru yang lain membantunya secara sukarela” (wwncr/gr/22 Mei 2020)

Kepemimpinan situasional dan demokrasi ketiga yang dipertunjukkan dan dijalankan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat adalah kedisiplinan. Kedisiplinan yang dipertunjukkan dan dibiasakan oleh kepala madrasah kepada para guru adalah melalui perwujudan perilaku dan perbuatan baik dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah. Kedisiplinan yang dipertunjukkan dan dibiasakan oleh kepala madrasah pada hakikatnya merupakan seperangkat aturan yang telah dibuat dan menjadi kesepakatan bersama yang harus ditaati oleh semua warga madrasah tanpa terkecuali. Pengaturan kedisiplinan merupakan peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan yang dilanggar oleh para guru.

Kedisiplinan yang diberlakukan melalui aturan dan kemudian dipertunjukkan oleh kepala madrasah kepada para guru, hal ini dinyatakan oleh Nurtanti Panjaitan, S.Pd.I, guru bidang studi bahasa arab sebagai berikut:

“Kedisiplinan yang ditanamkan oleh kepala madrasah melalui perilaku dan perbuatan baik kepada para guru adalah kedisiplinan menjalankan segala aktivitas dan tugas yang menjadi kewajibannya dan menghindari tindakan-tindakan yang dilarang sesuai tata tertib madrasah. Misalnya, para guru datang dan mengajar tepat waktu, mengirim surat izin dan tugas kepada siswa ketika berhalangan mengajar, serta mengerjakan tugas-tugas madrasah secara baik dan tepat waktu” (wwncr/gr/22 Mei 2020)

Kepemimpinan situasional dan demokrasi keempat yang dipertunjukkan dan dijalankan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat adalah kemandirian. Kemandirian merupakan sikap baik yang dibiasakan oleh kepala madrasah kepada para guru. Jadi, sikap mandiri senantiasa diupayakan oleh kepala madrasah kepada para guru agar pelaksanaan tugas di madrasah dapat berjalan secara lancar dan efektif. Sikap mandiri bagi para guru dianggap sebagai pondasi utama oleh kepala madrasah dalam menjalankan kehidupan dan mengerjakan tugas masing-masing di madrasah. Sehubungan dengan sikap mandiri tersebut, kepala madrasah menyatakan sebagai berikut:

“Kaidah yang dipakai dalam menanamkan kemandirian kepada para guru adalah *“al-i’timadu alan nafsi اساسun najah”*. Berpegang teguh pada kemandirian merupakan pondasi keberuntungan. yang saya tanamkan kepada para guru, yang kemudian saya dorong mereka agar memiliki sikap kemandirian yang kuat, seperti mandiri dalam melaksanakan tugas dan tidak tergantung pada yang lain. Kalau sudah kokoh sikap kemandirian tersebut, maka tidak akan bergantung pada orang lain dalam melaksanakan tugas” (wwncr/kamad/29 Mei 2020)

Kemandirian yang dilakukan oleh kepala madrasah senantiasa ditanamkan kepada para guru agar dimiliki dan dilaksanakan secara baik, terutama dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah yang telah menjadi kewajibannya. Jiwa kemandirian menjadi spirit tersendiri bagi kepala madrasah untuk mendorong para guru melaksanakan tugas-tugas secara mandiri, serta penuh tanggung jawab dan dedikasi tinggi.

Bekerja secara tulus atau ikhlas menjadi selogan dan spirit utama bagi kepala madrasah. Budaya tulus atau ikhlas senantiasa diupayakan kepada para guru, agar sikap baik tersebut dimiliki dan dilaksanakan dengan baik dalam setiap mengerjakan tugas dengan tanpa pamrih dan semata-mata hanya mendapatkan ridla dan pahala dari Allah Swt. Sehubungan dengan sikap tulus tersebut, kepala madrasah menyatakan sebagai berikut:

“Dalam mewujudkan kompetensi yang baik, kepala madrasah menekankan ketulusan kepada para guru dalam melaksanakan tugas. Artinya, para guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya melaksanakan tanpa pamrih dan semata-mata hanya ingin mendapatkan ridla dan pahala dari Allah Swt. Melalui ketulusan dalam melaksanakan tugas, maka semua pekerjaan yang dikerjakan akan berjalan secara lancar dan memberikan hasil yang optimal” (wwncr/kamad/29 Mei 2020)

Sehubungan dengan sikap tulus ikhlas yang dipertunjukkan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru, ibu Faradiba Nainggolan sebagai guru bidang studi mulok menyatakan sebagai berikut:

“Ketulusan merupakan sikap terpuji yang diperlihara di madrasah oleh kepala madrasah kepada para guru. Khusus bagi para guru, mereka diberi kepercayaan melaksanakan tugas-tugas di madrasah, maka tugas-tugas tersebut dikerjakannya secara tulus ikhlas tanpa mengharapkan bayaran yang besar, tetapi semata-mata sebagai pengabdian kepada madrasah agar

mendapatkan ridla dan pahala dari Allah Swt. Jadi, ridha dan pahala dari Allah Swt itulah yang senantiasa diharapkan” (wwncr/gr/15 Mei 2020)

Berdasarkan paparan keterangan dan data penelitian tersebut, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dengan membuat pelatihan internal madrasah setiap awal tahun ajaran baru berupa bimbingan teknis dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, program semesteran, tahunan dan bimbingan dan arahan untuk menjadi guru yang memiliki kepribadian yang baik, memiliki jiwa sosial dan profesional sesuai tugas dan bidang studi masing-masing. Hal ini dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru. Dalam hal ini kepala madrasah dan pembantu kepala madrasah (PKM) berkerjasama prihal bimbingankepada para guru dalam meningkatan kompetensi guru yang sudah ditetapkan dalam UU No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 yakni ada empat jenis kompetensi: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional.

Kepala madrasah dalam hal ini menerapkan tipe kepemimpinan situasional dan demokrat kepada para guru yang dipimpinnya, dengan harapan agar kompetensinya semakin meningkat dan memberikan hasil optimal sesuai yang diharapkan. Di antara kepemimpinan situasional dan demokrat yang dipertunjukkan dan diterapkan dengan baik oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi para guru adalah (a) keteladanan, (b) kebersamaan, (c) kedisiplinan, (d) kemandirian, dan (e) ketulusan.

### **C. Pembahasan Penelitian**

Pada pembahasan penelitian ini merupakan pengkajian atau penelaahan terhadap hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru. pembahasan penelitian tersebut mencakup (1) kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, (2) kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat, dan (3) kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat.

#### **1. Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pimpinan (*leader*). Seseorang yang menduduki pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya atau pelaku dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya.

Dalam hal ini madrasah memerlukan pemimpin/kepala madrasah yang dapat memberikan kontribusi yang positif untuk kemajuan madrasah. Karena tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan tidak lepas dari kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya pendidikan. Sejumlah kajian terhadap organisasi madrasah memberi temuan tentang

besarnya kontribusi kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan perbaikan efektivitas madrasah.

kepemimpinan menurut para ahli diantaranya Koonzt C.O. Donnel: (dalam Ramayulis, 2017:184) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya.

Dalam hal ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi dan berkerjasama dengan para guru dan staf dalam menjalankan tugas masing-masing sesuai dengan visi misi madrasah yang sudah ditetapkan.

Dari hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dalam memimpin para guru dan staf di madrasah didasarkan dari penjelasan diatas tentang sikap dan perilaku kepala madrasah, maka peneliti akan mengaitkannya dengan prilaku kepemimpinan menurut George R Terry (dalam Kartini Kartono 2017:47) menyatakan bahwa ada sepuluh prilaku/sifat kepemimpinan yang ungu yakni: kekuatan (kekuatan badaniah dan rohaniah), stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi insani, kejujuran, objektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan sosial dan kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.dan juga peneliti mengaitkan dengan tipe kepemimpinan intelektual leadership.

Cara kepala madrasah mengatur manajemen madrasah yang menggunakan *central power* yaitu semua kekuasaan dan keputusan ada pada

*top manager* dari hal yang bersifat besar maupun hal yang terkecil. Tetapi dia bisa mengatur semuanya dengan baik dan tertata rapi. kepemimpinan yang harus dikembangkan yaitu sebagai berikut: beriman dan bertaqwa, berilmu pengetahuan, mempunyai kemampuan untuk menyusun perencanaan dan evaluasi, mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan, mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral serta mau menerima kritik dan saran.

Sikap dan perlakuan kepala madrasah kepada bawahannya dan juga kepada semua orang yang selalu lembut, sabar, santun dalam bertutur kata, dan juga pemaaf. Sifat atau sikap ini sudah tertanam dalam kepribadian sehari-harinya. Hal ini sesuai dengan kepemimpinan kepala madrasah yang baik yaitu memiliki akhlak mulia. Menurut Ahmad Djalaluddin (2007:32) ada beberapa ciri-ciri kepemimpinan efektif yang disebutkan dalam surat *Ali-Imran* ayat 159 yaitu: lemah lembut, menghindari ucapan keras dan kasar, menghindari kerasnya hati, pemaaf, memohonkan ampun, tekad kuat dan tidak ragu, tawakkal kepada Allah. ciri kepemimpinan kepala madrasah yang sesuai dengan Islam yaitu menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam yang di dalamnya berisi lemah lembut, menghindari ucapan keras dan kasar, dan juga menjadi orang pemaaf. Dan dari sisi karakteristiknya sikap ini sesuai dengan berjiwa besar untuk mau memaafkan kesalahan orang lain.

Kepala madrasah dalam pengambilan keputusan dari segala bentuk permasalahan selalu dengan jalan musyawarah, dari musyawarah tersebut selalu ada tukar pendapat dan pimpinan tidak membatasi bawahannya untuk mengungkapkan ide kreatif mereka ataupun kritikan untuk atasannya.

Menurut Rivai (2004:74) Dalam mengatur pelaksanaan kepemimpinan yang Islami, ada tiga prinsip dasar, yaitu musyawarah, keadilan dan kebebasan berpikir. Tiga prinsip dasar ini merupakan hal yang mutlak harus dipakai landasan oleh para pemimpin kepala madrasah dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan, serta dalam rangka merumuskan langkah-langkah dan program kegiatan yang ingin dicapai. Dan ini berlaku bagi semua tingkatan pemimpin atau kepala madrasah, apakah lokal, regional maupun nasional.

Musyawarah ini sesuai dengan ajaran Islam dan diwajibkan bagi pemimpin untuk melakukan musyawarah sesuai firman Allah, yang artinya: *(bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka” (Asy-syura: 38).*

Kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya juga memotivasi para guru dan staf dengan tujuan agar berprestasi dan kinerja menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas masing-masing sehingga melahirkan guru yang berprestasi dan kompeten.

Hal ini senada dengan pendapat Menurut McClelland, (dalam Miftah Thoha, 2013:236) seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada 3 kebutuhan manusia menurut McClelland, yakni kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan



undur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

Dalam hal ini kepala madrasah memotivasi para guru yang menggunakan unsur-unsur Islam seperti dengan menanamkan niat ibadah kepada Allah, dan memberi manfaat pada orang lain. Bukan hanya memotivasi para guru tetapi juga diterapkan dalam kehidupan sehari-hari seorang pimpinan. Dari cara pimpinan memotivasi bawahannya dapat dilihat keimanannya memiliki aqidah atau ketaqwaan yang kuat (aqidah salimah) akan menjauhkannya dari sifat kufur, fasik, egois atau apatis.

## **2. Kompetensi Guru Di Madrasah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Kompetensi pada hakikatnya menggambarkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang harus dikuasai para guru dan direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Hal ini senada dengan pernyataan Hall dan Jones (dalam Sagala:157) mengemukakan bahwa kompetensi adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur. Begitu juga Pusat Kurikulum Depdiknas 2002 mengatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus.

Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat tergolong

baik. Tugas-tugas yang didelegasikan kepada para guru, baik yang berkedudukan sebagai pembantu kepala madrasah, seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat maupun kepada para guru sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran terlaksana secara baik, tertib, dan lancar. Para guru melaksanakan tugas-tugas dengan kedisiplinan, dedikasi, dan tanggung jawab.

Menurut Salim Aktar (dalam Jurnal Upaya Peningkatan Mutu Pendidik (Guru) 2018:105) Masalah kompetensi guru merupakan hal urgen yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apapun. Guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan *social adjustment* dalam masyarakat. Kompetensi guru sangat penting dalam rangka penyusunan kurikulum. Ini dikarenakan kurikulum pendidikan haruslah disusun berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Tujuan, program pendidikan, sistem penyampaian, evaluasi, dan sebagainya, hendaknya direncanakan sedemikian rupa agar relevan dengan tuntutan kompetensi guru secara umum. Dengan demikian diharapkan guru tersebut mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab sebaik mungkin.

Kompetensi ditinjau dari istilah yakni dari UU No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10 disebutkan Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dengan kata lain, kompetensi menurut Sagala (2013:23) merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Dapat juga dikatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.

Sedangkan menurut PP No. 19 2005 Pasal 28, ayat 3 dan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10, Ayat 1, (dalam Sagala 2013:30) menyatakan “Kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional, (d) kompetensi sosial.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat kita simpulkan bahwa Kompetensi guru ini juga harus dimiliki dan dihayati oleh setiap guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat yang tidak hanya fokus pada kompetensi pedagogik saja seperti halnya membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang berdasarkan silabus, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil belajar siswa. Akan tetapi kompetensi guru meliputi empat jenis kompetensi yakni: (1) kompetensi pedagogik, (2)

kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional. Keempat kompetensi ini haruslah dimiliki dan dihayati oleh para guru dalam menjalankan tugas sebagai tenaga pendidik.

### **3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat**

Dalam satuan pendidikan, kepala madrasah/sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, kepala madrasah/sekolah adalah pengelola pendidikan di madrasah/sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala madrasah/sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah/sekolah.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah mempunyai tanggung jawab terhadap peningkatan, kualitas guru di madrasahnyanya dalam mencapai tujuan di samping kewajiban pemerintah.

Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi para guru dengan membuat dan melaksanakan pelatihan internal madrasah berupa bimbingan teknis dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, program semesteran tahunan, dan bimbingan untuk menjadi guru yang memiliki

kepribadian yang baik, memiliki jiwa sosial dan profesional sesuai tugas masing-masing. Hal ini dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru. Dalam hal ini kepala madrasah dan pembantu kepala madrasah (PKM) berkerjasama prihal bimbingan pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang berdasarkan silabus, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil belajar siswa. Adapun kompetensi guru meliputi empat jenis kompetensi yakni: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional. Keempat kompetensi ini haruslah dimiliki dan dihayati oleh para guru dalam menjalankan tugas sebagai tenaga pendidik.

Menurut Mulyasa (dalam Ramayulis2017:76) sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama dalam meningkatkan kompetensi (kualitas) tenaga kependidikan yaitu: perencanaan tenaga, pengadaan tenaga, pemberhentian tenaga, pembinaan dan pengembangan, promosi dan penilaian. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud menunjukkan bahwa pengadaan, pembinaan serta pengembangan guru sangat menjadi perhatian besar dalam upaya mewujudkan kualitas kompetensi guru dan kualitas keberhasilan peserta didik.

Hal diatas senada dengan Salim Aktar (dalam Jurnal Upaya Peningkatan Mutu Pendidik (Guru) 2018:104) menjelaskan bahwa Upaya peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem yang jelas. Jumlah pendidik yang besar di negeri ini memerlukan penanganan secara sinergis oleh semua instansi yang terkait dengan *preservice education, inservice training*, dan *on the job training*. Kegiatan sinergis peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan harus

melibatkan organisasi pembinaan profesi guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan Musyawarah Kerja Penilik Sekolah (MKPS). Sudah tentu termasuk PGRI, organisasi perjuangan para guru.

Bahkan beliau mengungkapkan dalam tulisan jurnalnyabahwa kompetensi guru (mutu pendidik) akan dapat ditingkatkan dengan hal-hal berikut:

- 1) Peningkatan gaji dan kesejahteraan guru
- 2) Mengalih fungsikan profesi guru ke profesi yang lain bagi yang tidak kompeten dan professional
- 3) Membangun sistem sertifikasi guru dan sistem penjaminan mutunya
- 4) Membangun satu standar pembinaan karir
- 5) Melakukan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita pahami bahwa para guru adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan peserta didik, baik secara individual ataupun klasikal, baik di madrasah maupun di luar madrasah. Mengingat demikian berat tugas dan pekerjaan guru, maka ia harus memenuhi persyaratan-persyaratan pokok yang mungkin seimbang dengan posisi menjadi guru. Tidak semua orang dapat dengan mudah melakukannya, apalagi mengingat posisi guru seperti yang terjadi di seluruh indonesia. Disamping berat tugasnya, dia harus merelakan sebagian besar hidupnya untuk mengabdikan kepada masyarakat, meskipun imbalan gaji guru sangat tidak memadai bila dibandingkan dengan profesi lainnya. Maka kepala madrasah

dalam hal ini harus memikirkan untuk mencari solusi yang terbaik agar peningkatan gaji tercapai yang juga berdampak pada peningkatan kompetensi guru tersebut.

Kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru harus memiliki strategi yang tepat agar peningkatan kompetensi guru dapat terlaksana secara maksimal . Secara garis besar terdapat lima alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam satu unit organisasi yaitu *buy, build, borrow, bounce, and bind* (Ulrich, 1998: 23). Kelima strategi ini disebut dengan 5B. Secara rinci kelima penjelasan strategi peningkatan kompetensi tersebut sebagai berikut:

a) *Buy* (membeli)

Pimpinan organisasi dapat mencari/menyewa bakat SDM yang lebih berkualitas dari sumber eksternal untuk mengganti bakat SDM yang ada saat ini. Strategi ini dilakukan dengan mengadakan seleksi dan penyusunan staf mulai dari level operasional hingga manajerial

b) *Buil* (membangun)

Dalam cara ini, pimpinan melakukan investasi pada semua karyawan yang ada saat ini untuk membuat mereka lebih kuat dan berkualitas serta kompetensinya meningkat. Karyawan/guru/tenaga kependidikan dituntut untuk selalu berupaya menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Organisasi akan mengeluarkan dana yang besar untuk membantu karyawannya dalam mempelajari keterampilan teknis dan manajerial baru

yang dilakukan, baik melalui proses belajar formal maupun melalui pengalaman *on the job training* terstruktur

c) *Borrow* (meminjam)

Strategi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan melakukan investasi pada pihak luar organisasi yang mampu memberikan berbagai gagasan, kerangka berfikir, dan alat untuk memperkuat atau mitra dari luar dapat menimbulkan transfer pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru dan merancang pekerjaan secara lebih efektif

d) *Bounce* (memecat)

Dalam strategi ini, pimpinan organisasi dapat mengganti setiap individu yang gagal berprestasi untuk memenuhi standar kualifikasi, gagal mengembangkan keterampilan baru dan tidak berkualitas untuk melakukan praktik pekerjaan, dan individu yang tidak mampu untuk berubah, belajar, dan beradaptasi.

e) *Bind* (mengikat)

Strategi ini dilakukan dengan cara mengikat/mempertahankan karyawan yang memiliki visi, arah dan kompetensi pada semua level manajemen, sudah tentu berdasarkan suatu penilaian dan kriteria obyektif. (Uhar Suharsaputra 2010: 206-207)

Kelima strategi yang telah disebutkan diatas harus dilaksanakan dengan semaksimal mungkin oleh kepala madrasah dan jajaran Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dalam meningkatkan dan



mengembangkan kompetensi guru. Disinilah peran kepala madrasah sangat menentukan sebagai pimpinan untuk melaksanakannya.

Sementara itu Barruss (2003: 104) juga mengungkapkan bahwa ada lima langkah dalam pengembangan kompetensi, yaitu:

- (1) Pengakuan Kompetensi, langkah utama dalam pengembangan kompetensi adalah mengakui kompetensi ketika kita melihatnya dan menghargai kontribusinya pada kinerja. Karyawan perlu diberikan pengetahuan mengenai kompetensi-kompetensi.
- (2) Memahami kompetensi, memahami tipe-tipe situasi yang menuntut kompetensi sangat bermanfaat untuk meneliti situasi-situasi di mana kompetensi itu ada dan membandingkan dengan situasi di mana kompetensi itu tidak ada.
- (3) Bereksperimen dengan mendemonstrasikan kompetensi, salah satu tahap yang sangat penting dalam proses penguasaan kompetensi adalah kemampuan untuk mencoba perilaku-perilaku baru yang melibatkan usaha eksperimen dengan menggunakan cara-cara berfikir dan bertindak yang berbeda dari yang pernah dilakukan.
- (4) Berpraktik menggunakan kompetensi, berpraktik menggunakan kompetensi dalam berbagai situasi. Reputasi dalam menggunakan kompetensi memberikan kepastian bahwa kompetensi tersebut benar-benar nyata.
- (5) Menerapkan kompetensi dalam situasi-situasi kerja dan konteks yang lain, pada langkah ini, individu harus mengintegrasikan kompetensi itu

dengan kompetensi-kompetensi yang lain, seperti pikiran-pikiran dan perilaku-perilaku lain dalam situasi kerja yang nyata. Hal ini biasanya menuntut banyak praktik sementara individu yang bersangkutan untuk mengembangkan apresiasi yang lebih besar dengan kompetensi yang bersangkutan. (Uhar Suharsaputra 2010: 207-208)

Berdasarkan keterangan diatas dapat dipahami bahwa kepala madrasah mempunyai peran strategis dalam proses pendidikan dan peningkatan kompetensi guru harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia (SDM) yang ada di madrasah, sehingga tercapai kompetensi guru dan kualitas madrasah yang melahirkan perubahan kepada peserta didik. dalam hal ini kepala madrasah memegang peran penting karena keputusan akhir dari setiap kegiatan ada pada kewenangan kepala madrasah.

Hal ini sesuai dengan keputusan Senat Amerika No. 359 tahun 1979 (dalam Ramayulis 2017:251) yang menetapkan bahwa sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan kepemimpinan kepala sekolah sebagai kunci kesuksesan. Dalam hal ini kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja tetapi memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus-menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah.

Pengembangan guru merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi guru guna mencapai efektivitas madrasah. Pengembangan guru dapat diwujudkan melalui pengembangan karir serta

pendidikan dan pelatihan. Hal ini sesuai dengan Pasal 1 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengemukakan bahwa, “ Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Menurut Made Pidarta (dalam Ramayulis 2017:120-121) mengemukakan bahwa tujuan latihan dan pendidikan guru adalah: (1) untuk meningkatkan kuantitas *output*, (2) meningkatkan kualitas *output*, (3) merealisasikan perencanaan personalia, (4) meningkatkan moral kerja, (5) meningkatkan penghasilan/kesejahteraan, (6) meningkatkan kesehatan dan keamanan, (7) mencegah ketuan, (8) untuk mengembangkan personalia.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa kepala madrasah mempunyai peran strategis dalam proses pendidikan dan peningkatan kompetensi guru harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia (SDM) yang ada di madrasah, kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru dapat diwujudkan dengan pelatihan, pendidikan dan pengembangan secara berkelanjutan.

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan pada BAB IV, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah
  - a) Kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para guru dan staf dalam mengarahkan, memotivasi, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi madrasah
  - b) Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat tergolong menerapkan 2 tipe kepemimpinan. *Pertama*, kepemimpinan situasional, yakni fleksibel dan toleransi dalam memimpin para guru dan staf, Kepala madrasah mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan, berkomunikasi dengan baik, mengusahakan suasana kekeluargaan, bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu dan mau membantu dalam pemecahan permasalahan bawahan. *Kedua*, kepemimpinan demokrasi (*Democratic Leadership*) kepala madrasah memperhitungkan aspirasi dan kepentingan para guru dan staf dan mengusahakan agar para guru dan staf ikut berperan aktif dalam mengambil keputusan dan dalam menjalankan kepemimpinannya di madrasah, Kepala madrasah juga dalam membuat keputusan selalu

bermusyawarah dengan para guru dan staf, mau berkerjasama dengan para guru dan staf, menerima usulan atau pendapat para guru dan staf.

- c) Kepemimpinan kepala madrasah juga menggunakan pendekatan dengan norma-norma ajaran Islam yakni kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan dengan menanamkan prinsip tanggung jawab (bahwa apa yang telah diperbuat di dunia pasti akan dimintai pertanggung jawabannya di akhirat oleh Allah Swt) sehingga tanpa dikontrol secara langsung dan terus menerus oleh atasan maka bawahan telah memiliki kesadaran sendiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

## 2. Kompetensi guru

- a) Kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah membaik, mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Hal ini dibuktikan dengan 50% guru sudah sertifikasi, begitu juga para guru sudah menempuh jenjang pendidikan Strata 1(S-1)
- b) para guru menjalankan tugas sebagai pendidik dengan disiplin, dedikasi dan tanggung jawab mulai dari pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat pembelajaran lainnya, program semester dan program tahunan serta melaksanakan kegiatan pembelajaran kepada peserta didik sesuai jadwal mengajar yang sudah ditetapkan.

## 3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru

- a) Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah dalam meningkatkan kompetensi guru dengan menerapkan beberapa metode pendekatan yang mencakup pelatihan yakni berupa bimbingan teknis, keteladanan, kebersamaan, kedisiplinan, kemandirian dan ketulusan. Dengan harapan kompetensi guru semakin meningkat dan memberikan hasil optimal sesuai dengan yang diharapkan.

#### **A. Implikasi**

Adapun implikasi dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan perubahan kebijakan bagi kepala madrasah untuk menjalankan program-program pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi para guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat untuk meningkatkan kompetensi guru dalam menjalankan tugas sebagai pendidik yang profesional
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi koreksi internal kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat dan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi mengenai kepemimpinan dan strategi dalam meningkatkan kompetensi guru.

## B. Saran

Berdasarkan hasil simpulan di atas, ada beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil penelitian, yaitu:

1. Dalam kedudukannya sebagai *the top leader* dan figur teladan bagi para guru di madrasah, hendaknya kepala madrasah menempatkan kepemimpinannya secara baik, dalam arti bersikap arif dan bijaksana kepada semua guru yang dipimpinnya. Dengan kepemimpinan yang baik akan menjadikan hubungan antara kepala madrasah dengan para guru menjadi akrab dan harmonis, sehingga hal itu mendorong tumbuhnya kinerja yang baik bagi para guru dan tercapainya kompetensi guru dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya di madrasah.
2. Kompetensi guru yang baik merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan keberhasilan tugas guru itu sendiri. Oleh karena itu, guru hendaknya meningkatkan kompetensinya dengan baik, seperti mengelola kegiatan pembelajaran dengan baik, mengajar tepat waktu, membuat persiapan-persiapan mengajar, dan membantu kesulitan-kesulitan yang dihadapi siswa dalam belajar.
3. Kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan kepada para guru yang dipimpinnya, hendaknya selalu berupaya mencari pola yang terbaik dalam meningkatkan kompetensi guru, apakah dengan cara melibatkan para guru pada penyusunan program peningkatan kompetensi guru, pengambilan keputusan, atau cara-cara lain yang efektif serta memberikan arahan dan bimbingan, memecahkan masalah yang dihadapi dalam rangka

meningkatkan kompetensi para guru, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya secara baik dan benar.

4. Kepala madrasah harus selalu berusaha melaksanakan strategi untuk meningkatkan serta mengembangkan kompetensi para guru yang sudah dipaparkan pada bab iv yang dikenal dengan strategi 5b yakni: (1) *Buy* (membeli), (2) *Buil* (membangun), (3) *Borrow* (meminjam), (4) *Bounce* (memecat), (5) *Bind* (mengikat). Dan kepala madrasah juga harus merealisasikan norma-norma dan nilai-nilai kepribadian yang baik sesuai ajaran Islam ke dalam dirinya, dan kemudian ditunjukkan kepada para guru yang dipimpinnya.

Kepala madrasah juga dapat menerapkan strategi dalam meningkatkan kompetensi guru dengan hal-hal berikut:

- 1) Peningkatan gaji dan kesejahteraan guru
- 2) Mengalih fungsikan profesi guru ke profesi yang lain bagi yang tidak kompeten dan professional
- 3) Membangun sistem sertifikasi guru dan sistem penjaminan mutunya
- 4) Membangun satu standar pembinaan karir
- 5) Melakukan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan.



## DAFTAR PUSTAKA

- 2019, *Pedoman Penyusunan Proposal dan Tesis Pascasarjana Umsu*, Program Pascasarjana
- Abdulbar dkk, 2015, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada Man Ngabang Kabupaten*, 10 Februari 2020
- Aktar, Salim, 2018, *Upaya Peningkatan Mutu Pendidik (Guru)*, Jurnal ilmu pendidikan Confidence Vol. I No. 4, Pusat Pengembangan Pendidikan Sumatera Utara
- A. Muin, dkk, 2014, *Hubungan Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dengan Kompetensi Guru Bersertifikat Pendidik*, 10 februari 2020
- Ad-Dumaiji, Abdullah, 2017, *Imamah Uzhma Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*, Ulumul Qura, Jakarta.
- Al-Qur'an dan Terjemahnya, 1990, Madinatul Munawarah: Mujamma' al-Malik Fahd Li Thib'at al-Mushhaf as-Syarif Bekerjasama dengan Departeman Agama RI.
- Erni Pertiwi, 2014, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Layanan Tata Usaha Dengan Kinerja Guru MTs Negeri Kota Pontianak*, 10 Februari 2020
- Kartono, Kartini, 2017, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, PT Persada, Jakarta.
- Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, UIN Maliki Press, Malang
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional publik Indonesia Nomor: 13 Tahun 20074
- Ramayulis dan Mulyadi, 2017, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary, 2018, *Manajemen Jilid 1 E13*, Erlangga,

- Rifai, Moh, 2007, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung  
Jakarta.
- Sagala, Syaiful, 2009, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*,  
Alfabeta, Bandung
- Siagian, Sondang P, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara,  
Jakarta.
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Alfabeta,  
Bandung.
- Suharsaputra, Uhar, 2010, *Administrasi Pendidikan*, PT Refita Aditama, Bandung
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem  
Pendidikan Nasional dalam bab II Pasal 3
- Undang-Undang (UU) No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, ayat  
10
- Undang-Undang (UU) No 14 Tahun 2005 Pasal 8,
- Undang-Undang (UU) No.14 Tahun 2005 pasal 1 ayat (1)
- Veithzal Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua.*  
(Jakarta:RajaGrafindo Persada.
- Wahab, Abd H.S. dan Umiarso, 2011, *Kepemimpinan Pendidikan dan  
Kecerdasan Spiritual*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Wahbah Zuhaili, dkk, 2008, *Buku Pintar al-Quran Seven in One*, Al-Mahira,  
Jakarta.

**Lampiran 1****Pedoman Wawancara Kepala Madrasah**

1. Apakah Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah membuat program kerja semesteran dan tahunan?
2. Bagaimana bapak/ibuselaku kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
3. Apa saja kendala atau masalah yang menghambat kepemimpinan bapak/ibu di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
4. Bagaimana upaya bapak/ibu dalam mengatasi kendala atau masalah tersebut?
5. Bagaimana kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
6. Mengenai kompetensi guru sesuai dengan UU No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 ada 4 kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Bagaimana bapak/ibu sebagai kepala madrasah menerapkannya kepada para guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat?
7. apakah ada upaya bapak/ibu sebagai kepala madrasah dalam menerapkan keempat kompetensi guru dan bagaimana upaya bapak/ibu madrasah dalam penerapannya kepada para guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat?
8. Apakah ada program-program peningkatan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
9. Apa saja kendala atau masalah yang menghambat dalam rangka peningkatan kompetensi para guru?
10. Bagaimana upaya bapak/ibu untuk meningkatkan kompetensi para guru di Madrasah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?

**Lampiran 2****Pedoman Wawancara Para Guru**

1. Apakah bapak/ibu sebagai guru menyusun program tahunan, semesteran, mingguan dan (RPP) sebelum mengajar?
2. Menurut bapak/ibu, bagaimana kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
3. Menurut bapak/ibu, Apa saja kendala atau masalah yang menghambat kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
4. Menurut bapak/ibu, Bagaimana upaya kepala madrasah dalam mengatasi kendala atau masalah tersebut?
5. Bagaimana kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
6. Mengenai kompetensi guru sesuai dengan UU No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 ada 4 kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Bagaimana bapak/ibu sebagai guru menerapkannya di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat?,
7. apakah ada upaya kepala madrasah dalam menerapkan keempat kompetensi guru dan bagaimana upaya kepala madrasah dalam penerapannya di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat?
8. Apakah ada program peningkatan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
9. Apa saja kendala atau masalah yang menghambat dalam rangka peningkatan kompetensi para guru?
10. Bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi para guru di Madrasah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?

**Lampiran 3****PEDOMAN OBSERVASI, WAWANCARA DAN DOKUMENTASI****A. Observasi Lapangan**

Adapun maksud dari pelaksanaan observasi lapangan yakni untuk melihat dari dekat ataupun langsung berkenaan dengan:

1. Lokasi
2. Sarana dan prasarana
3. Keadaan para guru dan staf

**B. Wawancara**

Adapun wawancara yang dilaksanakan untuk mendapatkan informasi terhadap:

1. Kepala madrasah
2. Para guru

**C. Dokumentasi**

Adapun dokumentasi yang didapat dari tempat penelitian yaitu:

1. Program semesteran dan tahunan kepala madrasah
2. Profil Yaspen Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat
3. Tabel data dan jumlah para guru yang mengajar di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah Stabat

**D. Pengkodean**

1. Kepala Madrasah = Kamad
2. Pembantu Kepala Madrasah = Pkm
3. Guru = Gr

4. Guru Wali Kelas = Gwk
5. Peneliti = P
6. Observasi = Obs
7. Wan azharuddin = Wa
8. Nurtati Panjaitan = Np
9. Neneng Sari = Ns
10. Nasrul Efendi = Ne
11. Dahliana = dahl
12. Halimatussakdiah = Hlmskh
13. Faradiba Nainggolan = Fn
14. Mahran Eddi Putra = Mep
15. Siti Nurainun = Sn
16. Anita Sukriyanto = As

**Lampiran 4****Lampiran Observasi****FORM : OBS/01/MTS JABAL RAHMAH**

Kode` : OBS/RKM/01

Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah

Observerser : Sahrijal Akino

Tempat : Ruang Kepala Madrasah

Tanggal : 14 Februari 2020

OBS : Suasana pembelajaran di madrasah tsanawiyah pondok pesantren jabal rahmah berjalan dengan baik seperti halnya madrasah atau pondok pesantren pada umumnya. Peneliti menuju ke ruang kepala madrasah yang kebetulan adalah seorang wanita paruh baya. Agak terdengar aneh bagi peneliti sendiri dimana kepemimpinan kepala madrasah yang notabennya berbasis pondok pesantren dipimpin oleh seorang wanita. Terlihat kepemimpinan beliau tidak leluasa dalam memimpin para guru laki-laki yang tinggal di asrama.

### Lampiran Observasi

#### FORM : OBS/01/MTS JABAL RAHMAH

Kode` : OBS/RKM/02

Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah

Observerser : Sahrijal Akino

Tempat : Ruang Kepala Madrasah

Tanggal : 28 Februari 2020

OBS : Peneliti melihat bahwa keadaan madrasah tsanawiyah pondok pesantren jabal rahmah kurang dari kecukupan sarana dan prasarana sehingga memaksa guru menggunakan metode mencatat di papan tulis dan siswa menulis kembali di buku tulis. Seharusnya keadaan ini sudah lama ditinggalkan karena mengingat waktu jam tatap muka guru dan siswa sudah memakan waktu yang banyak dan menambah ketidak fokusan siswa dalam mendengarkan pelajaran lagi.



### Lampiran Observasi

#### FORM : OBS/01/MTS JABAL RAHMAH

Kode` : OBS/RKM/03

Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah

Observerser : Sahrijal Akino

Tempat : Ruang Kepala Madrasah

Tanggal : 26 Maret 2020

OBS : Keadaan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah terlihat sepi dikarenakan wabah pandemi virus corona sehingga proses pendidikan dan pembelajaran diliburkan untuk sementara. Namaun para guru yang bermukim di madrasah tetap menjalankan proses pendidikan dan pembelajaran melalui daring sehingga peneliti tetap bisa melakukan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Dalam hal ini peneliti harus membuat perjanjian terlebih dahulu kepada kepala madrasah dan para guru serta harus mematuhi protokol kesehatan yang sudah disarankan oleh pemerintah.

**Lampiran 5****Hasil Wawancara Kepala Madrasah**

- Kode : Wwncr/RKM/01
- Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah
- Pewawancara : Sahrijal Akino
- Tempat : Ruang Kepala Madrasah
- P : Apakah Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah membuat program kerja semesteran dan tahunan?
- Kamad : Ya, program semesteran dan tahunan selalu kita buat untuk menjadi panduan dalam pencapaian dari tujuan visi misi madrasah
- P : Bagaimana bapak/ibu selaku kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
- Kamad : Dalam menjalankan kepemimpinan menekankan prinsip tanggung jawab, pendekatan secara individu dengan lemah lembut, sikap sopan santun, memberikan teguran, nasehat dan juga menanamkan kesadaran pada diri para guru untuk lebih baik dalam berkerja.

P : Apa saja kendala atau masalah yang menghambat kepemimpinan bapak/ibu di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?

Kamad : Kendala dalam memimpin bagi guru laki-laki yang bermukim di madrasah kurang optimal. Hal ini dikarenakan asrama siswa laki-laki dan perempuan terpisah.

P : Bagaimana upaya bapak/ibu dalam mengatasi kendala atau masalah tersebut?

Kamad : Dalam hal ini, saya intruksikan pembantu kepala madrasah (PKM) untuk menggantikan posisi kepala madrasah dan melaporkan segala aktivitas para guru laki-laki di asrama

P : Bagaimana kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?

Kamad : Kompetensi para guru di madrasah sudah tergolong baik, hal ini dapat dibuktikan dengan beberapa hal yakni: 1) para guru 50% sudah sertifikasi, 2) semua guru sudah menempuh pendidikan Strata 1 (S-1)

P : Mengenai kompetensi guru sesuai dengan UU No. 14 tahun 2005 pasal 10 ayat 1 ada 4 jenis kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Bagaimana bpk/ibu sebagai kepala madrasah menerapkannya kepada para guru?

Kamad : Setiap tahun ajaran baru kepala madrasah membuat pelatihan berupa bimbingan teknis dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, program semesteran, tahunan serta bimbingan untuk menjadi guru yang memiliki kepribadian yang baik, jiwa sosial dan profesional sesuai tugas masing-masing.

P : Apakah ada upaya bapak/ibu sebagai kepala madrasah dalam menerapkan keempat kompetensi guru dan bagaimana upaya bapak/ibu dalam penerapannya kepada para guru?

Kamad : Iya ada,

P : Apakah ada program-program peningkatan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?

Kamad : Kepala madrasah membuat pelatihan berupa bimbingan teknis dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, program semesteran, tahunan serta bimbingan untuk menjadi guru yang memiliki kepribadian yang baik, jiwa sosial dan profesional sesuai tugas masing-masing.

P : Apa saja kendala atau masalah yang menghambat dalam rangka peningkatan kompetensi para guru?

Kamad : Hambatannya, dalam membuat program peningkatan kompetensi guru harus melalui persetujuan ketua KMI seterusnya persetujuan dari pihak yayasan. Dalam hal ini pihak yayasan lambat memberikan keputusan baik dari persetujuan program dan anggaran yang dibutuhkan

P : Bagaimana upaya bapak/ibu untuk meningkatkan kompetensi para guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?

Kamad : Kepala madrasah membuat program secara inisiatif dengan diperbantukan dengan pembantu kepala madrasah (PKM) membimbing para guru untuk menerapkan 4 jenis kompetensi guru.

### Hasil Wawancara Guru

- Kode : Wwncr/GR/02
- Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah
- Pewawancara : Sahrijal Akino
- Tempat : Ruangan Guru
- P : Apakah bapak/ibu sebagai guru menyusun program tahunan, semesteran, mingguan dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sebelum mengajar?
- Gr : Iya, kami para guru setiap awal tahun pembelaran baru menyusun ikut menyusun program tahunan, semesteran, mingguan dan RPP sudah pasti suatu kewajiban bagi guru untuk jadi pedoman sebelum memulai proses pembelajaran
- P : Menurut bapak/ibu, bagaimana kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
- Gr : kepala madrasah selalu lemah lembut dalam segala tindakan, memiliki sikap yang santun dan sabar dalam mengarahkan guru untuk pekerjaan dan hal-hal baru. Kepala madrasah sebagai pimpinan selalu menegur para guru apabila melakukan kesalahan dan melakukan

pendekatan secara individu serta menasehati dan memberikan solusi yang terbaik. Kepala madrasah selalu meminta pendapat para guru dan staf apabila ada masalah yang terjadi di madrasah dan diluar madrasah dan pendapat kami sering diaplikasikan oleh kepala madrasah tergantung dari bobot pendapat tersebut. Dalam pengambilan suatu keputusan kepala madrasah selalu melakukan musyawarah dengan para guru dan staf serta meminta pendapat atau saran sehingga para guru merasa dilibatkan dan merasa dihargai pendapatnya. Kepala madrasah dalam memotivasi para guru selalu mengedepankan unsur-unsur religi.

P : Menurut bapak/ibu, apa saja kendala atau masalah yang menghambat kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Peantren Jabal Rahmah?

Gr : Kepala madrasah dalam memimpin tidak memiliki hak progratif secara totalitas walaupun ada hal-hal yang memang keputusan ada di tangan kepala madrasah karena harus persetujuan ketua KMI dan persetujuan ketua yayasan. Kepala madrasah hanya sebagai pelaksana tugas dilapangan. Kepala madrasah kurang optimal dalam mengawasi para guru laki-laki yang bermukim di asrama karena beliau seorang wanita.

- P : Menurut bapak/ibu, bagaimana upaya kepala madrasah dalam mengatasi kendala atau masalah tersebut?
- Gr : Kepala madrasah melakukan musyawarah kepada para guru dalam hal menjalankan program-program kepemimpinannya serta pengambilan keputusan sehingga ketua KMI melihat hal ini dan merespon dengan positif. Kepala madrasah menginstruksikan PKM untuk mengawasi para guru yang bermukim di asrama.
- P : Bagaimana kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?
- Gr : Alhamdulillah, kompetensi guru di madrasah tergolong baik
- P : Mengenai kompetensi guru sesuai dengan UU No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 ada 4 jenis kompetensi guru yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Bagaimana bapak/ibu sebagai guru menerapkannya?
- Gr : Sebagai guru tentunya kami membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), menerapkan kepada siswa 4 kompetensi guru yakni menjadi guru yang baik, memberikan contoh kepribadian yang baik, membaur



dengan siswa dan profesional dalam mengajar sesuai dengan visi misi madrasah

**P** : Apakah ada upaya kepala madrasah dalam menerapkan keempat kompetensi guru dan bagaimana upaya kepala madrasah dalam penerapannya di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Jabal Rahmah?

**Kamad** : Iya ada. Para guru mendapat pelatihan berupa bimbingan teknis dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, program semesteran, tahunan serta bimbingan untuk menjadi guru yang memiliki kepribadian yang baik, jiwa sosial dan profesional sesuai tugas masing-masing

**DOKUMENTASI**

FOR : DOK/01/MTS PONPES JABAL RAHMAH

Kode : Dok/01

Nama Madrasah : Mts Ponpes Jabal Rahmah

Observerser : Sahrijal Akino



Gerbang Utama Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Jabal Rahmah



Wawancara dengan kepala Madrasah Mts Ponpes Jabal Rahmah



Foto bersama dengan para guru setelah wawancara



Rumah para guru bermukim di Mts Ponpes Jabal Rahmah



Wawancara dengan kepala madrasah di rumahnya



Ruangan Laboratorium



Ruang Ekskul



**PONDOK PESANTREN MODERN JABAL RAHMAH  
DAFTAR GURU / PEGAWAI MTS DAN MA**

| No | Nama                    | L/P | Tempat/ Tgl Lahir         | Jenjang Pendidikan | Tahun         | Guru Bid Study | Jabatan     | Status | TMT |      |
|----|-------------------------|-----|---------------------------|--------------------|---------------|----------------|-------------|--------|-----|------|
| 1  | DR. H. HUSAINI MY, MA   | L   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-2                | PGSD          | 2007           | FKS         | MTS    | GTY | 1992 |
| 2  | DR. H. HUSAINI MY, MA   | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-1                | PA            | 2006           | FKS         | MA-MA  | GTY | 2000 |
| 3  | HALIMATUSSAKDIYAH, S.Pd | P   | Langkat, 10 Desember 1983 | S-1                | PBI           | 2012           | B. INGGRIS  | Guru   | GTY | 2005 |
| 4  | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-1                | PGSD          | 2011           | B. INGGRIS  | Guru   | GTY | 2007 |
| 5  | MUBINUSYADI PUTRA, S.Ag | L   | Langkat, 21 Januari 1972  | S-1                | PAISYAH ISLAM | 1999           | DI. HADIS T | MTS/MA | GTY | 2009 |
| 6  | SITI AISHAH, S.Pd       | P   | Langkat, 10 Desember 1988 | S-1                | PA            | 2011           | PA          | Guru   | GTY | 2009 |
| 7  | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-2                | PGSD          | 2009           | PA          | Guru   | GTY | 2004 |
| 8  | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-1                | PGSD          | 2013           | PA          | Guru   | GTY | 2014 |
| 9  | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-1                | PA            | 2017           | PA          | Guru   | GTY | 2017 |
| 10 | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-1                | PA            | 2017           | PA          | Guru   | GTY | 2017 |
| 11 | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | S-1                | PA            | 2017           | PA          | Guru   | GTY | 2017 |
| 12 | DR. HUSAINI MY, MA      | L   | Langkat, 10 Desember 1963 | MA                 | PA            | 2012           | PA          | Guru   | GTY | 2017 |
| 13 | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 1963 | MA                 | PA            | 2017           | PA          | Guru   | GTY | 2017 |
| 14 | DR. HUSAINI MY, MA      | L   | Langkat, 10 Desember 2000 | MA                 | PA            | 2019           | PA          | Guru   | GTY | 2018 |
| 15 | DR. HUSAINI MY, MA      | P   | Langkat, 10 Desember 2001 | MA                 | PA            | 2019           | PA          | Guru   | GTY | 2019 |
| 16 | DR. HUSAINI MY, MA      | L   | Langkat, 10 Desember 2002 | MA                 | PA            | 2019           | PA          | Guru   | GTY | 2019 |
| 17 | SITI NURBAHAR, S.Pd     | P   | Langkat, 10 Desember 1976 | S-1                | PA            | 2012           | PA          | Guru   | GTY | 2019 |
| 18 | ANDI SUHENDRA           | L   | Langkat, 10 Desember 1993 | SMK                | PA            | 2012           | PA          | Guru   | GTY | 2019 |
| 19 |                         |     |                           |                    |               |                |             |        |     |      |
| 20 |                         |     |                           |                    |               |                |             |        |     |      |
| 21 |                         |     |                           |                    |               |                |             |        |     |      |

**REKAPTULASI**  
MTS

LAKI : Orang

PEREMPUAN : Orang

JUMLAH : Orang

**REKAPTULASI**  
MA

LAKI : Orang

PEREMPUAN : Orang

JUMLAH : Orang

Stabat  
Pimpinan Pondok Pesantren Modern  
Jabal Rahmah - Stabat

Dr. H. HUSAINI MY, MA

Foto daftar Para Guru/Staf Mts & MA Ponpes Jabal Rahmah



Foto buku kerja Guru dan RPP





## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas

Nama : SAHRIJAL AKINO  
NPM : 1820060015  
Tempat/Tanggal Lahir : Kuyun, 30 September 1987  
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi UMSU  
Alamat : Dusun Sido rejo Desa Kwala Begumit  
Kecamatan Stabat, Langkat, Sumatera Utara

### B. Pendidikan

- SDN Kuyun, Tamat Tahun 1999
- MTSS Ponpes Ar-Raudhatul Hasanah Medan, Tamat Tahun 2002
- MAS Ponpes Ar-Raudhatul Hasanah Medan, Tamat 2005
- S-1 IAIN-SU Fakultas Tarbiyah Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Tamat Tahun 2010
- S-2 UMSU Medan Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Tamat Tahun 2020

### C. Nama Orang tua

Ayah : Zainuddin  
Pekerjaan : Petani  
Ibu : Hadijah  
Pekerjaan : Mengurus Rumah Tangga  
Alamat : Jln Brawang Gading Desa Kuyun Kecamatan Celala Kabupaten Aceh Tengah

### D. Pendidikan Non Formal

1. Kursur Mahir Tingkat Dasar Pramuka (KMD) di Bumi Perkemahan Sibolangit tahun 2003
2. Pendidikan Dasar Militer Resimen Mahasiswa (MENWA) Sumatera Utara di Rindam I/BB Pematang Siantar tahun 2006

3. Pendidikan Polisi Resimen Mahasiswa (DIKPOLMEN) Tingkat Nasional di PUSDIKPOM-AD, Cimahi Jawa Barat dengan predikat terbaik 2 tahun 2008
4. Kursus Kader Pimpinan Nasional (SUSKAPINNAS) Resimen Mahasiswa Indonesia di Cijantung Grup 3 Kopassus, Situ Lembang dan Lemhannas RI tahun 2009
5. Pelatihan Out Bound dan Pemantapan Nilai-Nilai Kebangsaan bagi kalangan Pemuda Angkatan IV di SETUKPA LEMDIKPOL SUKABUMI yang diselenggarakan oleh Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia (LEMHANNAS RI) tahun 2012.

### **E. Pengalaman Organisasi**

1. Wakil Ketua Bagian Toko Pelajar Kepengurusan Organisasi Pelajar Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah (OPRH) Masa Bakti 2004 s/d 2005
2. Ketua Konsulat Aceh Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Tahun 2003
3. Komandan Satuan Resimen Mahasiswa (Menwa) IAIN-Sumatera Utara Tahun 2008 s/d 2009
4. Kepala Staf Resimen Mahasiswa (Menwa) Sumatera Utara Tahun 2010 s/d 2012
5. Wakil Komandan Resimen Mahasiswa (Menwa) Sumatera Utara Tahun 2012 s/d 2014
6. Sekretaris Badan Kemakmuran Masjid (BKM) At-Taqwa Desa Karang Rejo Kecamatan Stabat Tahun Periode 2020s/d 2023 (sekarang)

### **F. Pengalaman Kerja**

1. Pembina Pramuka dan Guru Agama di SMP Budi Mulia, Tanjung Mulia Medan Tahun 2010
2. Guru Agama dan Pembimbing Kegiatan Ekstrakurikuler Pramuka dan OSIS di Mts Islamiyah GUPPI Medan Amplas Tahun 2013
3. PT. Federal Internasional Finance (PT FIF) Sebagai Field Verifier Tahun 2014 s/d 16
4. PT. Adira Dinamika Multi Finance Sebagai Credit Marketing Officer Tahun 2016 s/d 2019
5. PT. Mega Auto Finance Sebagai Credit Marketing Officer Tahun 2019 s/d 2020

Medan, 09 September 2020  
Yang membuat pernyataan

SAHRIJAL AKINO  
NPM : 1820060015

## BIOGRAFI



Sahrijal Akino, S.Pd.I Lahir 30 September 1987 di Desa Kuyun Takengon Aceh Tengah, anak keempat dari enam bersaudara. Putra dari Ibu Hadijah dan Bapak Zainuddin. Saya adalah anak keempat dan memiliki dua orang abang yang bernama Serda Erpina Sapna dan Maulinadinsyah, dan satu kakak yang bernama Eva Sastra Mijaya, S.Pd dan juga memiliki dua orang adik yang bernama Liga Ahmad Gayo, A.Md.RMIK dan Kartini, A.Md.RMIK.

Adapun riwayat pendidikan, saya menempuh Pendidikan Sekolah Dasar di SDN Kuyun tamat 1999, MTSS Ponpes Ar-Raudhatul Hasanah tamat tahun 2002 dan MAS Ponpes Ar-Raudhatul Hasanah tamat tahun 2005, serta melanjutkan pendidikan Strata 1 (S-1) di Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) Fakultas Tarbiyah, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) tamat tahun 2010.

Saat ini saya berkerja di perusahaan pembiayaan sepeda motor yakni PT. Mega Auto Central Finance (MACF) Pos Binjai dan aktif sebagai sekretaris Badan Kemakmuran Masjid (BKM) Dusun Serba Guna Desa Karang Rejo Kecamatan Stabat, disamping berkerja saya menyempatkan diri melanjutkan kuliah di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Prodi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi.

Kelulusan saya ini juga karna do'a restu orang tua saya. Walaupun bapak dan ibu saya jauh di Takengon Aceh Tengah, tapi saya yakin beliau mendoakan saya dari kejauhan sana. Alhamdulillah, Saya mempunyai bapak, ibu dan istri serta saudara yang hebat, yang selalu mendukung saya dalam segala hal yang berkenaan dengan kuliah ini.

Alhamdulillah saya dapat menempuh pendidikan Strata Dua (S2) lebih kurang dalam waktu 2 tahun. Saya percaya bahwa tiada usaha yang mengkhianati hasil dan hasilnya sesuai dengan proses yang dilakukan. Selagi mau berusaha, tidak ada yang tidak mungkin.

***“Man Jadda Wa Jada (siapa yang bersungguh-sungguh pasti berhasil)” - @sahrijal\_akino***