

BAB II

PEMBAHASAN

A. Deskripsi Pustaka

1. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang yang mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuasaan atau wibawa yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.¹

Pemimpinan adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.²

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi dengan sistem nilai tertentu dan visi tertentu pula untuk mencapai tujuan. Pemimpin tidak bisa efektif jika tidak bisa mempengaruhi orang lain dengan nilai-nilai dan visi kepemimpinan yang jelas.³

Pengertian umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu. Selanjutnya

¹ M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2012, hlm. 25-26.

² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2006, hlm. 88.

³ Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan Pendekatan Teoritik dan Praktik*, Yogyakarta, Idea Press, 2011, hlm. 32.

berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.⁴

Pemimpin dan kepemimpinan dapat dipahami bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki kedudukan utama dalam menjalankan suatu organisasi sebagai motivator, stabililator, katalisator, kreator, dalam organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin. Termasuk sifatnya sebagai bentuk atau pola kepemimpinannya. Adapun memimpin adalah melaksanakan niat tertentu untuk memenuhi tujuan, tetapi yang mengerjakan orang lain, yaitu orang yang dipimpin dengan kata lain orang yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.⁵

Mengacu pada pengertian tersebut, pada dasarnya dalam kepemimpinan mengandung beberapa indikator: 1) proses mempengaruhi orang lain; 2) mengarahkan kegiatan untuk mencapai tugas organisasi; 3) meyakinkan orang lain untuk memperoleh dukungannya; 4) faktor kepribadian sebagai perilaku yang bisa mengarahkan aktifitas organisasi; 5) proses realisasi visi organisasi.⁶

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat berkomunikasi secara efektif dalam situasi apapun dan bijaksana. Pemimpin yang dapat berkomunikasi secara efektif adalah seorang pemimpin yang mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut: 1) memberikan informasi yang *update* (fakta terjadi di lapangan) kepada seluruh bawahan dan koleganya secara terus menerus; 2) secara proaktif meminta umpan balik dari bawahan; 3) memastikan adanya tindak lanjut atas masalah

⁴ Sobri Sutekno, *Manajemen Pendidikan Langkah praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, Lombok, Holistika, 2012, hlm. 111

⁵ Siti Farikahah, *Kepemimpinan Kependidikan*, Yogyakarta, Aswaja Presindo, 2015, hlm.

164

⁶ *Ibid.*, hlm. 163-164

yang terjadi di dalam suatu organisasi; 4) selalu meng-*update* informasi yang dimiliki berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan.⁷

Demikian dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Adapun rujukan konsep ke pemimpin landasan untuk bertindak sebagaimana firman Allah dalam QS Al Fatir Ayat 39 yaitu:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ

Artinya: “Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi.”

Ayat tersebut menjelaskan pernyataan Allah bahwa Dia memosisikan manusia sebagai pemimpin (khalifah), tanpa memandang jenis kelaminnya baik perempuan maupun laki-laki.⁸

Nabi Muhammad SAW adalah Nabi terakhir yang menjadi khalifah (pemimpin) umat Islam. Pada dasarnya perilaku kepemimpinan Nabi Muhammad SAW menjalankan pola tertentu yang sangat dianjurkan oleh Islam. Pola-pola kepemimpinan yang dimaksud adalah:⁹

1) *Human relation* (hubungan kemanusiaan)

Dalam menjalankan misi dakwah, Nabi Muhammad selalu mengedepankan kebijakan-kebijakan untuk dapat menjadikan teladan yang baik. Beliau sering melakukan silaturrhimi dengan para sahabatnya, bukan hanya dalam sabda-sabdanya tetapi juga dalam perilaku kesahariannya. Dasar pendidikan ukhuwah dalam Islam sebagai sarana silaturrahmi seperti sabda Nabi Muhammad saw.:

Dari Anas r.a. sesungguhnya Rasulullah saw. bersabda: “Tidak beriman seseorang di antara kamu, sehingga mencintai saudaranya (sesama) sebagaimana mencintai dirinya sendiri”. (H.R. Muslim).

⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Jogjakarta, Diva Press, 2009, hlm. 97.

⁸ Sobri Sutekno, *Op. Cit.*, hlm. 112-113.

⁹ <https://www.tongkronganislami.net/pola-kepemimpinan-nabi-muhammad-saw/> diakses pada pukul 20:00 WIB tanggal 7 Maret 2017.

Hadits di atas secara jelas menekankan kepada kita pentingnya hubungan kekeluargaan (persaudaraan) melalui jalinan silaturahmi yang kita bangun.

2) Memelihara suasana dialogis.

Firman-Nya dalam Surat An-Nahl ayat 125, yaitu:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ
أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ [١٦:١٢٥]

Artinya :

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dia-lah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia-lah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.(Q.S. An-Nahl: 125)

Ayat ini menggambarkan bahwa para pemimpin harus senantiasa mengedepankan suasana dialogis dengan bersedia bertukar pikiran melalui cara yang lebih baik dengan orang-orang yang dipimpinnya. Sikap seperti ini sering Nabi Muhammad saw. Lakukan dalam kepemimpinannya. Suasana dialogis tersebut tumbuh dalam sebuah kepemimpinan demokratis dengan ciri berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan, mengutamakan kerja sama dalam pencapaian tujuan, terbuka terhadap kritik, mau menerima saran dan pendapat orang lain.

3) Keteladanan (uswatun hasanah) dan amar makruf nahi munkar.

Nabi Muhammad saw. dalam rangka membawa manusia menjadi manusiawi, Rasulullah dijadikan oleh Allah memiliki pribadi teladan yang baik. Sebagaimana bunyi firman Allah :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا [٣٣:٢١]

Artinya :

“Sesungguhnya *telah* ada pada (diri) *Rasulullah* itu suri tauladan yang baik bagi (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut nama Allah” (Q.S.Al-Ahzab:21)

Ayat diatas menjelaskan bahwa apa yang ada dalam lisan Nabi Muhammad SAW sama dengan apa yang ada di dalam dadanya, sehingga apapun yang diajarkan mudah diterima oleh para sahabat. Ucapannya telah diawali dengan contoh konkret, teladan yang baik dan selalu mengajak yang makruf mencegah yang munkar.

b. Pendekatan dan sifat-sifat kepemimpinan

Usaha yang pertama kali dilakukan oleh psikolog dan peneliti untuk memahami kepemimpinan yaitu mengenali karakteristik atau ciri-ciri para pemimpin yang berhasil. Sifat-sifat pemimpin yang mencangkup intelektualitas, hubungan sosial, kemampuan emosional, keadaan fisik, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban, dan kemauan bekerja keras. Ciri-ciri tersebut harus dimiliki oleh seorang pemimpin.¹⁰

Tentunya sifat-sifat tersebut sangat ideal dan tidak mungkin semua sifat di atas dimiliki oleh seorang pemimpin, sebagian saja yang dimiliki dan relevan dengan bidang kerja yang dipimpin termasuk kategori baik.¹¹ Terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin, terdapat beberapa pendekatan seorang pemimpin dalam memimpin anggotanya. Diantara pendekatan-pendekatan tersebut adalah:¹²

1) Pendekatan Sifat (*Thraits Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau watak. Secara umum sifat utama seorang pemimpin adalah

¹⁰ Nanang Fattah, *Op. Cit.*, hlm. 88-89.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 90.

¹² Siti Farikahah, *Op. Cit.*, hlm. 165-169.

kecerdasan, energik, bijaksana, tanggungjawab, jujur, dapat dipercaya. Sifat utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin, yaitu: kecerdasan, kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial motivasi dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan manusiawi.

Sifat-sifat itu ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Menurut pendekatan ini seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.¹³

2) Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Pendekatan ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku bukan dari sifat-sifat pemimpin. Di samping itu, pendekatan perilaku ini juga beranggapan bahwa kepemimpinan diciptakan oleh hubungan antar manusia. Oleh karenanya keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuan pemimpin sendiri dan bersama bawahannya.

Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatannya sehari-sehari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil putusan, dan sebagainya.¹⁴

3) Pendekatan Situasional (Kontingensi)

Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan bergantung pada situasi dan kondisi. Seorang pemimpin perlu menerapkan pola kepemimpinannya dengan cara

¹³ M. Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, hlm. 31

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 32

menyesuaikan perkembangan setiap tahap kematangan anggota. Untuk melaksakannya ada empat tipe tahapan berikut ini:

- 1) Tahap Direktif atau *Telling*, pemimpin sebagai pengambil keputusan dan memberi perintah kepada anggota;
- 2) Tahap konsultatif atau *Selling*, pemimpin masih sebagai penanggung jawab dan pengambil keputusan, tetapi sudah mulai ada komunikasi dua arah;
- 3) Tahap partisipatif, pemimpin menciptakan interaksi dengan anggotanya berdasarkan respek dan kepercayaan, sehingga dalam mengambil keputusan pemimpin mulai melibatkan anggota;
- 4) Tahap delegasi, pemimpin yakin bahwa apabila anggota organisasi diberi kepercayaan dan tanggungjawab maka mampu memecahkan masalah dan bisa mengambil keputusan dengan cepat.

Keempat tahap tersebut hendaknya dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi, baik berupa jenis pekerjaan, waktu, watak anggota, harapan dan keinginan anggota, arah dan tujuan organisasi, tingkat kematangan anggota. Sehingga pemimpin harus bisa menerapkan pola pemimpinannya disesuaikan dengan situasi yang dihadapinya.

Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap-tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbed pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan itu sesuai

dengan situasi organisasi atau lembaga, maka pendekatan situasional ini juga disebut pendekatan kontingensi atau berarti kemungkinan.¹⁵

c. Gaya atau Tipe Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.¹⁶

Selanjutnya gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.¹⁷

2. Gaya kepemimpinan *training and guidance*

Supervisi gaya *training and guidance* diartikan sebagai memberikan latihan dan bimbingan. Sesuai dengan makna luas pendidikan yakni merupakan proses pertumbuhan, perkembangan, serta peningkatan, maka supervisi mendorong terjadinya pertumbuhan. Untuk itu diperlukan tambahan latihan dan bimbingan kepada guru dan staf tatausaha. Kebaikan dari gaya supervisi ini adalah bahwa guru dan staf tatausaha selalu

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 38

¹⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, Kaukaba, 2012, hlm. 82.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 82-83.

mendapat latihan dan bimbingan dari kepala madrasah. Sebaiknya disamping ada kebaikan tentu ada kelemahannya, yaitu kurang adanya kepercayaan kepada guru dan karyawan bahwa mereka mampu mengembangkan diri tanpa selalu diawasi, dilatih, dan dibimbing oleh atasannya.¹⁸

Gaya supervisi ini berlandaskan suatu pandangan bahwa pendidikan itu merupakan suatu pertumbuhan dan bimbingan, juga berdasarkan pandangan bahwa orang-orang yang diangkat sebagai guru pada umumnya telah mendapat pendidikan *pre-service* di sekolah guru. Oleh karena itu, supervisi yang dilakukan selanjutnya ialah untuk melatih (*to train*) dan memberi bimbingan (*to guide*) kepada guru-guru tersebut dalam tugas pekerjaannya sebagai guru.¹⁹

Gaya ini baik, terutama bagi guru-guru yang baru mulai mengajar setelah keluar dari sekolah guru. Kelemahannya ialah mungkin pengawasan, petunjuk-petunjuk, ataupun nasihat-nasihat yang diberikan dalam rangka *training* dan bimbingan itu bersifat kolot, sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan pendidikan dan tuntutan zaman sehingga dapat terjadi kontradiksi antara pengetahuan yang telah diperoleh guru dari sekolah guru dengan pendapat supervisor itu sendiri. Kontradiksi ini dapat pula terjadi karena sebaliknya, pendapat supervisi itu lebih maju sedangkan pengetahuan yang diperoleh guru dari madrasah masih bersifat konservatif.²⁰

Gaya *training and guidance* (pelatihan dan pendampingan) merupakan gaya supervisi yang menekankan keefektifan target supervisi. Kegiatan supervisi dilaksanakan dengan berbasis pada pengembangan minat dan bakat target supervisi. Dengan demikian, gaya ini cocok dan diutamakan untuk digunakan apabila target supervisi masih belum

¹⁸ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 17.

¹⁹ M. Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, hlm. 81.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 81.

berpengalaman dalam melaksanakan tugas profesinya sebagai kepala madrasah atau sebagai guru.²¹

Agar gaya *training and guidance* dapat dijalankan secara efektif, supervisor hendaknya mempersiapkan berbagai macam sikap yang bersinergi dengan tugasnya. Beberapa sikap yang dibutuhkan supervisor dalam menerapkan gaya ini adalah sebagai berikut:²²

- a. Supervisor hendaknya bersikap positif terhadap segala macam persepsi, baik positif maupun negatif kepada dirinya.
- b. Supervisor dituntut untuk dapat memimpin organisasi profesi pengawas untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam hal pengawasan dan pemantauan, baik secara institusional (satuan pendidikan) maupun personal (pendidik dan tenaga kependidikan).
- c. Supervisor hendaknya memiliki sikap yang supel dalam berkomunikasi kepada segenap *stakeholder* pendidikan.
- d. Supervisor hendaknya memiliki sikap yang pro-aktif dan mampu memberikan pemecahan permasalahan secara efektif.
- e. Supervisor hendaknya memiliki sikap yang menyenangkan dalam berkomunikasi karena akan memperlancar tugas supervisi sehingga pencapaian target akan terealisasi dengan tepat.
- f. Supervisor harus bersikap berani terhadap usaha intimidasi atau tekanan dari pihak lain dalam menjalankan tugas pengawas dan pembinaan.
- g. Supervisor dituntut bertanggung jawab atas hasil supervisi terhadap satuan pendidikan yang dibinanya. Pertanggung jawaban atas hasil kerja merupakan indikasi bahwa supervisor melakukan pembinaan dan pengawasan dengan baik kepada satuan pendidikan yang dibinanya.

Fungsi latihan dan bimbingan yaitu memberikan latihan kepada guru-guru sebagai usaha peningkatan kemampuan profesi dalam bentuk diskusi, penataran, observasi, demonstrasi, tugas-tugas untuk mempelajari sumber-sumber tertentu, dan sebagainya. Dengan demikian, guru akan

²¹ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, Jogjakarta, Arruz Media, 2016, hlm. 124.

²² *Ibid.*, hlm. 125.

mendapatkan dorongan, bimbingan, dan petunjuk-petunjuk untuk menerapkan hasil latihan tersebut dengan sebaik-baiknya.²³

3. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, terutama dalam menciptakan dan mewujudkan cita-cita dan keberhasilan peserta didik. Selain itu, kepala madrasah juga berperan untuk menggerakkan dan mengelola tenaga kependidikan lainnya untuk secara bersama-sama mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan ditingkat madrasah.²⁴

Kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada sosok pemimpinnya yakni kepala madrasah. Kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Secara garis besar diketahui bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu madrasah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.²⁵

Kepala madrasah merupakan tokoh kunci bagi keberhasilan madrasah. Kepala madrasah merupakan pemimpin komunitas madrasah yang paling bertanggungjawab mewujudkan cita-cita komunitas tersebut ke depan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki visi, misi dan tujuan.

Kepala madrasah harus memiliki kompetensi akan menjalankan sekurang-kurangnya empat desain sistem dalam mengelola madrasah, yaitu: 1) Manajemen berbasis lokal, 2) Kepemimpinan transformasional (berbasis pada etika dan moral), 3) Mensinergikan teori kepemimpinan

²³ Supardi, *Kinerja Guru*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 83.

²⁴ Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*, Bandung, Pustaka Setia, 2013, hlm. 81.

²⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta, Diva Press, 2012, hlm. 16-17

dengan realita di lapangan, 4) Total *quality managemen (TQM)* atau *total learning (TQL)*.²⁶

b. Tanggungjawab kepala madrasah

Kepala madrasah sebagai orang yang diberi kepercayaan lembaga untuk memimpin madrasah, memiliki tanggung jawab besar mengelola madrasah dengan baik agar menghasilkan lulusan berkualitas serta bermanfaat bagi masyarakat bangsa dan Negara. Dengan kata lain, mengelola madrasah secara baik adalah tanggung jawab utama kepala madrasah.²⁷

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. kepala madrasah sebagai pemimpin dilembaganya harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. kepala madrasah harus bertanggung jawab penuh atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.²⁸

Kepala madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas juga harus memiliki prespektif yang diperlukan untuk tetap mengarahkan semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini adalah memberdayakan guru untuk mencapai kinerja secara maksimal. Selain itu juga sebagai kepala madrasah harus memiliki keterampilan-keterampilan tertentu dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Keterampilan manajerial tersebut adalah keterampilan konsep, hubungan manusiawi, dan keterampilan teknis. Ketiga keterampilan tersebut diharapkan kepala madrasah dapat

²⁶ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, Jakarta, Rineka Cipta, 2012, hlm. 3-5.

²⁷ *Ibid*, hlm. 21-22

²⁸ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Op. Cit.*, hlm. 168.

menjalankan tugas manajerialnya secara maksimal yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja bawahannya (guru).

Melihat beratnya tanggung jawab kepala madrasah terdapat beberapa syarat. *Pertama*, akseptabilitas yaitu keberadannya diterima dan didukung secara bulat oleh para guru dan karyawan sebagai komunitas formal yang dipimpinnya. *Kedua*, kapabilitas menyangkut aspek kompetensi (kemampuan untuk menjalankan kepemimpinan. kepala madrasah harus mampu mengelola sumberdaya dari orang-orang yang dipimpinnya agar tidak menimbulkan konflik. *Ketiga*, Integritas komitmen moral dan prinsip berpegang teguh yang semestinya berlaku. Integritas juga menyangkut konsistensi dalam memegang teguh aturan main atau norma-norma yang berlaku di dunia pendidikan.²⁹

c. Tugas kepala madrasah

Beberapa hal yang merupakan tugas kepala madrasah juga merupakan teknik supervisi kepala madrasah sebagai supervisor dalam rangka pembinaan kurikulum madrasah, antara lain:³⁰

- 1) Kepala madrasah hendaknya dapat membimbing para guru untuk dapat meneliti dan memilih bahan-bahan mana yang baik yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan dalam masyarakat. Dapat dilakukan misalnya dengan percakapan pribadi (*individual converence*).
- 2) Membimbing dan mengawasi guru-guru agar mereka pandai memilih metode-metode mengajar yang baik, dan melaksanakan metode itu sesuai dengan bahan pengajaran dan kemampuan anak. Dapat diadakan kegiatan observasi kelas (*class room observation*).
- 3) Menyelenggarakan rapat-rapat dewan guru secara insidental maupun periodik, yang khusus untuk membicarakan kurikulum, metode mengajar, dan sebagainya.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 18-19.

³⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2006, hlm. 89-90.

- 4) Mengadakan kunjungan kelas (*class visit*) yang teratur mengunjungi guru sedang mengajar untuk meneliti bagaimana metode mengajarnya, kemudian mengadakan diskusi dengan guru yang bersangkutan (dilakukan seinformal mungkin).
- 5) Mengadakan saling kunjungan kelas antara guru (*linter class visit*). Hal ini harus direncanakan sebelumnya dengan sebaik-baiknya, sehingga guru yang akan disertai mengajar dan dilihat oleh guru-guru lain itu benar-benar dapat mempersiapkan diri.
- 6) Seperti permulaan tahun ajaran, guru diwajibkan menyusun suatu silabus mata pelajaran yang akan diajarkan, dengan berpedoman pada rencana pelajaran/kurikulum yang berlaku di madrasah itu.
- 7) Setiap akhir tahun ajaran, masing-masing guru mengadakan penilaian cara dan hasil kerjanya dengan meneliti kembali hal-hal yang pernah diajarkan, untuk selanjutnya mengadakan perbaikan-perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya.
- 8) Setiap akhir tahun pelajaran mengadakan penelitian bersama guru-guru mengenai situasi dan kondisi sekolah pada umumnya dan usaha memperbaikinya.
- 9) Kepala madrasah hendaknya selalu bertindak sesuai dengan sifat-sifat kepemimpinan yang baik.
- 10) Mengetahui keadaan dan kondisi guru-guru, baik keadaan sosial ekonominya. Hal ini penting untuk tindakan kepemimpinan kepala madrasah selanjutnya.
- 11) Dan merangsang semangat kerja guru. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah setempat.

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam

melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah juga harus melakukan peningkatan profesionalisme sesuai dengan gaya kepemimpinannya.³¹

Sebagai seorang pemimpin di madrasah, kepala madrasah juga merupakan pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi, seorang pemimpin harus dapat menggerakkan bawahannya dengan baik. Arah mana yang hendak dicapai dalam suatu organisasi adalah tugas kepala madrasah. Seorang pemimpin madrasah harus dapat mengoptimalkan, memberdayakan segala sumber daya yang ada di madrasah, khususnya adalah tenaga kependidikan dalam suatu organisasi, agar dapat tercapainya tujuan pendidikan. Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar pula. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi keputusan yang diambilnya pun lebih mengarah kepada hal-hal yang teknik operasional. Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas organisasi dan efektivitas organisasi. Menurut Sagir yang dikutip oleh E.Mulyasa menyatakan bahwa:³²

“Enam faktor yang turut meningkatkan produktivitas yaitu: pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal. Dari keenam faktor tersebut yang mendukung produktivitas tenaga kependidikan secara eksplisit dalam iklim kerja diuraikan pentingnya kepemimpinan kepala madrasah.”

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di madrasah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi menjadi aksi. Kaitannya dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala madrasah

³¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Remaja Rosdakarya, , 2007, hlm. 78.

³² *Ibid.*, hlm. 159.

bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala madrasah juga harus menjadi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memotivasi).³³

4. Guru Pendidikan Agama Islam

Guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Tugas utama guru akan efektif jika guru memiliki derajat profesionalitas tertentu yang tercermin dari kompetensi, kemahiran, kecakapan, atau keterampilan yang memenuhi standar mutu atau norma etik tertentu. Memenuhi kriteria profesional itu, guru harus menjalani profesionalisasi atau proses menuju derajat profesional yang sesungguhnya secara terus-menerus.³⁴

Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengavaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.³⁵ Guru adalah sosok jabatan profesional yang memiliki tugas utama melakukan proses pembelajaran dalam pendidikan formal khususnya jenjang pendidikan dasar dan menengah, oleh sebab itu sebagai seorang guru

³³ *Ibid.*, hlm. 160.

³⁴ Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, Bandung, Alfabeta, 2013, hlm. 17-18

³⁵ Menteri Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, Surabaya, Kesindo Utama, 2006, hlm. 2.

harus memiliki kemampuan melaksanakan proses pembelajaran dalam kelas secara ideal.³⁶

Keberhasilan guru melaksanakan peranannya dalam bidang pendidikan sebagian besar terletak pada kemampuannya melaksanakan berbagai peranan yang bersifat khusus dalam situasi mengajar dan belajar. Peranan ini menuntut guru untuk menguasai berbagai kompetensi atau keterampilan belajar.³⁷ Kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.³⁸ Kompetensi profesionalisme guru merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya, artinya guru yang piawai dalam melaksanakan profesinya dapat disebut sebagai guru yang kompeten dan profesional.³⁹

Perspektif Kebijakan Nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru, sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu:⁴⁰

1) Kompetensi Pedagogik

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan guru dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; b) Pemahaman tentang peserta didik; c) Pengembangan kurikulum/silabus; d) Perancangan pembelajaran; e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; f) Evaluasi hasil belajar; g) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

³⁶ Saekhan Muchith, *Isu-Isu Kontemporer Dalam Pendidikan Islam*, Kudus, Dipa STAIN, 2009, hlm. 45.

³⁷ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta, Bumi Aksara, 2002, hlm. 48.

³⁸ Nasrul HS, *Profesi Dan Etika Guru*, Yogyakarta, Aswaja Pressindo, 2012, hlm. 37.

³⁹ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dan Pendekatan Baru*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 2000, hlm 229.

⁴⁰ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar*, Jakarta, Prenadamedia Grup, 2011, hlm. 31-54

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian guru, yaitu: a) berakhlak mulia; b) mantap, stabil, dan dewasa; c) arif dan bijaksana; d) menjadi teladan; e) mengevaluasi kinerja sendiri; f) mengembangkan diri; dan g) religius.

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk; a) berkomunikasi dengan lisan dan tulisan; b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama guru, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; b) materi yang ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; d) penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Pendidikan Agama Islam adalah upaya sadar dan terencana dalam menyiapkan peserta didik untuk mengenal, memahami, menghayati hingga mengimani, bertakwa, dan berakhlak mulia dalam mengamalkan ajaran agama Islam dari sumber utamanya Al-Qur'an dan Hadits, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, latihan, serta penggunaan pengalaman. Dibarengi tuntutan untuk menghormati penganut agama lain dalam masyarakat hingga terwujudnya kesatuan dan persatuan bangsa.⁴¹

⁴¹ Abdil Ranchman Shaleh, *Pendidikan Agama dan Pembangunan Watak Bangsa*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005, hlm. 7.

Upaya meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus. Pengembangan profesi guru dilaksanakan melalui program-program pendidikan prajabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang terdidik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan *qualified*. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.⁴²

Berdasarkan pemahaman di atas maka dapat dikatakan bahwa, profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam adalah guru yang mempunyai strategi mengajar, menguasai bahan, mampu menyusun program maupun membuat penilaian hasil belajar yang tepat dan mampu melaksanakan fungsi bimbingan dan layanan secara utuh dan komprehensif. Kemampuan melakukan bimbingan dan layanan inilah yang akan sangat membantu percepatan keberhasilan pembelajaran pembinaan khusus kepada peserta didik agar mampu mengetahui, memahami dan melaksanakan ajaran agama Islam.⁴³

5. Kompetensi Pedagogik Guru

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Menurut Echols dan Shadily, yang dikutip oleh Jejen Musfah menyatakan bahwa Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan

⁴² Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Op. Cit.*, hlm. 15.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 56.

pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.⁴⁴

Pemaknaan kompetensi dari sudut istilah mencakup beragam aspek, tidak saja terkait dengan fisik dan mental, tetapi juga aspek spiritual. Menurut Mulyasa, yang dikutip oleh Jejen Musfah menyatakan bahwa:

“Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kafah, membentuk kompetensi standar kompetensi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.”⁴⁵

Kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁴⁶

Kemampuan ini yang berkaitan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substansi, kompetensi ini mencakup kemampuan terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki oleh peserta didik.

Standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran siswa yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan

⁴⁴ Jejen Musfah, *Op. Cit.*, hlm. 27.

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 27

⁴⁶ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm.

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya.

Lebih lanjut dalam permendiknas no. 16 tahun 2007 tentang Standar Pendidik dan Kependidikan dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal sebagai berikut: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan (kemampuan mengelola pembelajaran), pemahaman terhadap peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik.⁴⁷

Kompetensi pedagogik guru sangat bermanfaat dalam mengenal karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, pengembangan kurikulum, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi, komunikasi dengan peserta didik dan penilaian dan evaluasi.⁴⁸

Kompetensi pedagogik terdiri dari atas lima subkompetensi, yaitu : memahami peserta didik secara mendalam; merancang pembelajaran; termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran; melaksanakan pembelajaran; merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran; dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensinya.

Berikut penjelasan dari setiap subkompetensi pedagogik: a) Subkompetensi memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif; memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian; dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik, b) Subkompetensi merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran, c) Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami landasan

⁴⁷ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional*, Arruz Media, Jogjakarta, 2016, hlm. 101-102

⁴⁸ Antonius, *Buku Pedoman Guru*, Yrama Widya, Bandung, 2015, hlm. 129-131.

kependidikan; menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih, d) Subkompetensi melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial: menata latar (*setting*) pembelajaran; dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif, e) Subkompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi (*assessment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode; menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*); dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum. Termasuk dalam ranah ini adalah kemampuan guru mengoptimasi berbagai kompetensi sumber daya kelas, baik yang berupa fisik maupun yang berupa situasional. Kompetensi inilah yang dikenal dengan kemampuan guru dalam manajemen kelas, f) Subkompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya. Memiliki esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.⁴⁹

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini, terlebih dahulu peneliti menelaah serta mempelajari beberapa hasil tulisan atau skripsi yang sudah ada, dengan apa yang hendak dipaparkan dalam skripsi peneliti nantinya. Beberapa skripsi yang lebih dulu mengangkat tema Studi Analisis Gaya Kepemimpinan *Training and Guidance* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MA Darul Ulum Ngembalrejo Bae Kudus tahun pelajaran 2018/2019 yaitu:

⁴⁹ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hlm. 22-23

Pertama, yang ditulis oleh Athika Candra Sasmy Argany pada tahun 2016 yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI di SMA Negeri 1 Yogyakarta”. Dengan kesimpulan sebagai berikut: a) Kepala sekolah SMA Negeri 1 Yogyakarta sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. b) Guru pendidikan agama Islam di SMA Negeri 1 Yogyakarta belum sepenuhnya menguasai kompetensi profesional.⁵⁰

Persamaan penelitian Athika Candra Sasmy Argany dengan penelitian ini adalah terletak pada pokok pembahasan yaitu sama-sama membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kompetensi guru pendidikan agama Islam. Sedangkan perbedaannya penelitian Athika Candra Sasmy Argany menggunakan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dan penelitian Athika Candra Sasmy Argany ini difokuskan pada kompetensi profesional. Sedangkan penelitian peneliti sendiri menggunakan gaya kepemimpinan *training and guidance* kepala madrasah serta difokuskan pada kompetensi pedagogik.

Kedua, yang ditulis oleh Umi Silviani pada tahun 2015 yang berjudul “Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam Di SD NU Nawa Kartika Kudus”. Dengan kesimpulan sebagai berikut: a) Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah. b) Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Seorang guru harus mempunyai kepribadian yang sehat yang akan mendorongnya mencapai puncak prestasi. c) Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional

⁵⁰ Athika Candra Sasmy Argany, “Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI di SMA Negeri 1 Yogyakarta”. Skripsi Pendidikan PAI Jurusan Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

pendidikan. d) Guru pendidikan agama Islam memiliki tanggung jawab dalam memberi bimbingan kepada masyarakat secara luas.⁵¹

Persamaan penelitian Umi Silviani dengan penelitian ini adalah terletak pada pokok pembahasan yaitu sama-sama membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kompetensi guru pendidikan agama Islam. Sedangkan perbedaannya penelitian Umi Silviani tidak menggunakan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan penelitian Umi Silviani ini difokuskan pada dua kompetensi. Sedangkan penelitian peneliti sendiri menggunakan gaya kepemimpinan kepala madrasah serta difokuskan pada satu kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik.

Ketiga, yang ditulis oleh Ulfah Hidayah pada tahun 2015 yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kyai Pesantren Sebagai Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru PAI Di MTs Nurul Ilmi Bategede Nalumsari Jepara”. Dengan kesimpulan sebagai berikut: a) Kepemimpinan kyai yang dalam hal ini adalah kyai pesantren adalah aktifitas mempengaruhi orang untuk bekerja sama yang dilakukan oleh para pendiri atau pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. b) Kepala Madrasah yaitu orang (guru) yang memimpin suatu sekolah, guru kepala. c) Profesionalisme guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian.⁵²

Persamaannya dalam penelitian Ulfah Hidayah dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan perbedaannya penelitian Ulfah Hidayah lebih menekankan pada figur kepemimpinan kepala madrasah sebagai seorang kyai, sedangkan

⁵¹ Umi Silviani, “Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Dan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam Di SD Nu Nawa Kartika”, Skripsi Pendidikan PAI Jurusan Tarbiyah STAIN Kudus, 2015.

⁵² Ulfah Hidayah, “Peran Kepemimpinan Kyai Pesantren Sebagai Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru PAI Di MTs Nurul Ilmi Bategede Nalumsari Jepara”, Skripsi Pendidikan PAI Jurusan Tarbiyah STAIN Kudus, 2015.

penelitian peneliti sendiri menekankan pada gaya kepemimpinan kepala madrasah yaitu *training and guidance*.

Keempat, yang ditulis oleh Sabirin, Cut Zahri Harun, dan Sakdiyah Ibrahim yang berjudul “Efektifitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Beureunuen”. Dengan kesimpulan sebagai berikut: a) Kepala sekolah telah menyusun program kepengawasan secara khusus berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan masalah yang dialami guru; b) Pelaksanaan kepengawasan pengajaran dilaksanakan secara efektif sesuai dengan program yang telah disusun bersama dengan teknik perorangan dan teknik kelompok; c) Evaluasi kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Beureunuen dilakukan dengan pembinaan secara individual maupun berkelompok secara rutin dan berkesinambungan, sehingga menghasilkan guru-guru yang profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing; dan d) Hambatan-hambatan yang dialami kepala sekolah dalam melaksanakan kepengawasan yang bersifat internal adalah sikap guru dalam menerima pembinaan, dan hambatan eksternal adalah jumlah pengawas terbatas dan mereka terpaksa membina guru yang berbeda bidang studinya.⁵³

Persamaannya dalam penelitian Sabirin, Cut Zahri Harun, dan Sakdiyah Ibrahim dengan penelitian ini adalah dalam lingkup yang sama yaitu supervisi/kepengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di madrasah, serta adanya program pembinaan dari kepala madrasah kepada guru untuk meningkatkan profesionalisme dan mengatasi permasalahan yang dihadapi guru. Perbedaan dalam penelitian Sabirin, Cut Zahri Harun, dan Sakdiyah Ibrahim mencakup supervisi kepala madrasah secara luas, sedangkan dalam penelitian ini cakupan lebih spesifik yaitu terkait gaya kepemimpinan *Training And Guidance* kepala madrasah.

⁵³ Sabirin, Cut Zahri Harun, dan Sakdiyah Ibrahim, “Efektifitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Beureunuen”, Jurnal Online, Volume: 5, No: 4, Tahun: 2017.

Kelima, yang ditulis oleh Murniati AR, Bahrun, dan Cut Aja Irawati dengan judul “Kepemimpinana Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru pada Sekolah Dasar Negeri 12 Banda Aceh”. Dengan kesimpulan sebagai berikut: a) program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi professional guru mekanisme perumusannya diawali oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru senior dan komite sekolah; b) kepala sekolah menerapkan strategi yang cocok dan sesuai dengan kondisi guru dalam upaya meningkatkan kompetensi professional; c) hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi professional guru antara lain terbatasnya program untuk pelatihan guru di luar jam dinas, masih ada sebagian kecil guru tidak aktif dan hasil penataran belum mampu mengimbas kepada temannya serta sebagian kecil guru belum sarjana.⁵⁴

Persamaan penelitian Murniati AR, Bahrun, dan Cut Aja Irawati dengan penelitian ini adalah membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru. Sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitiann Murniati AR, Bahrun, dan Cut Aja Irawati mencakup secara luas tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kompetensi yang diteliti meliputi kompetensi profesional, sedangkan dalam penelitian ini lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dan terkait dengan kompetensi pedagogik guru.

C. Kerangka Berpikir

Mencapai keberhasilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan di madrasah diperlukan seorang pemimpin yang profesional, yakni memahami tugas dan kewajibannya layaknya seorang pemimpin serta melaksanakan perannya sebagai pemimpin. Pemimpin juga harus mampu menjalin hubungan bersama yang baik kepada bawahannya, sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, tentram dan tercapai tujuan pendidikan di madrasah.

⁵⁴ Murniati AR, Bahrun, dan Cut Aja Irawati, “Kepemimpinana Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru pada Sekolah Dasar Negeri 12 Banda Aceh”, Jurnal Online, Volume: 4, No: 2, Tahun: 2016.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah, sebagai seorang pemimpin dan supervisor pendidikan mempunyai cara untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam hal ini, kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan *training and guidance* yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pelatihan, bimbingan dan pendampingan dari kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru secara keseluruhan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dan penanggungjawab penuh di madrasah mempunyai peran penting untuk membina guru melalui bimbingan dan arahan, khususnya guru pendidikan agama Islam sebagai upaya meningkatkan kinerja guru dalam membenahi materi dan metodologi pembelajaran. Termasuk pembelajaran pendidikan agama Islam, banyak faktor yang harus diperhatikan, salah satunya adalah faktor kompetensi guru pendidikan agama Islam. Dalam hal ini gaya kepemimpinan *training and guidance* kepala madrasah berkaitan erat dengan kompetensi pedagogik guru, yaitu kemampuan guru dalam pengelolaan peserta didik. Kompetensi pedagogik guru sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan keberhasilan pembelajaran di dalam kelas. Karena dengan pengelolaan peserta didik yang baik meliputi a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; b) Pemahaman tentang peserta didik; c) Pengembangan kurikulum/silabus; d) Perancangan pembelajaran; e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; f) Evaluasi hasil belajar; g) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Sehingga pelayanan pembelajaran dapat optimal dan kualitas pembelajaran yang baik dapat tercapai.

Gambar 1.2
Kerangka Berpikir

