

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kompetensi Guru

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi menurut Usman adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif. Pengertian ini mengandung makna bahwa kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yakni : pertama, sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan kepada perbuatan yang diamati. Kedua, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, afektif, dan perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh.¹

Sedangkan Roestiyah N.K. mengartikan kompetensi seperti yang dikutipnya dari pendapat W. Robert Houston sebagai suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang.²

Nana Sudjana memahami kompetensi sebagai suatu kemampuan yang disyaratkan untuk memangku profesi. Senada dengan Nana

¹ Muhammad Uzer Usman, 2005, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakaryah, hlm. 43

² Muhammad Uzer Usman, 2005, *Menjadi Guru Profesional*, hlm. 9

Sudjana, Sardiman mengartikan kompetensi adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang yang berkenaan dengan tugasnya.³

Kedua definisi tersebut di atas menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, dalam hal ini oleh guru. Kompetensi mutlak dimiliki oleh seorang guru sebagai suatu kemampuan dasar, keahlian, dan ketrampilan dalam proses belajar mengajar. Kompetensi mutlak dimiliki beserta komponen-komponennya, baik komponen psikologis, pedagogis sebagai komponen utama. Kedua komponen tersebut dibutuhkan sebagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar.

Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.⁴

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat dinyatakan secara tegas bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁵

³ Nana Sujana, 2011, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung, Sinar Baru Algesindo, hlm. 17

⁴ Nana Sujana, 2011, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, hlm. 52

⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

b. Pentingnya Kompetensi Guru dalam Pembelajaran

Mulyasa mengemukakan bahwa guru memegang peranan yang cukup penting baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan dan pengembang kurikulum bagi kelasnya. Dengan demikian maka guru yang selalu melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap kurikulum. Lebih dari 10 hasil penelitian di negara-negara berkembang dan menunjukkan adanya dua kunci penting dari peran guru yang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi belajar peserta didik. Kualitas guru dapat dilihat dari dua segi, dari proses dan dari hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental maupun sosial dalam pembelajaran. Dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran mampu mengubah perilaku sebagian besar peserta didik kearah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan berbagai kompetensi pembelajaran.⁶

Kompetensi mengajar guru menjadi sorotan publik. Masyarakat mengklaim bahwa rendahnya mutu lulusan dan kualitas pendidikan anak didik disebabkan karena kinerja guru yang tidak optimal. Publik tidak melihat bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah, salah satunya adalah pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah. Jika pelaksanaan fungsi-fungsi ini optimal, dimana setiap elemen sekolah dilibatkan

⁶ Mulyasa, 2005, Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan, Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 25

dalam setiap program yang akan dilaksanakan, maka praktis guru akan menunjukkan kreativitas kerja yang optimal sebagai wujud pertanggungjawaban atas keputusan dan kebijakan yang ditetapkan. Pentingnya kompetensi mengajar guru dalam proses belajar mengajar telah menarik sejumlah praktisi untuk mengembangkan penelitian tentang hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi mengajar guru.

Guru harus memahami kedudukan dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar profesional senantiasa terdorong untuk tumbuh dan berkembang sebagai perwujudan sikap dan tidak puas terhadap kemampuan yang dimilikinya. Bekerja secara mekanis dan rutin dengan menggunakan pola mengajar yang tetap, tidak memungkinkan guru mengembangkan kompetensinya secara efektif. Kreativitas dan inisiatif guru harus dimanfaatkan secara konkrit agar para guru memperoleh pengalaman dalam meningkatkan kemampuannya sebagai petugas profesional. Pengalaman profesional yang berharga hanya mungkin diperoleh dari guru-guru yang berani dan selalu bersedia mewujudkan ide, gagasan dan prakarsa untuk memperbaiki dan mengembangkan kompetensi mengajar kepada siswa. Kompetensi mengajar perlu didukung oleh kompetensi manajerial kepala sekolah agar tercipta suasana dan iklim kerja yang kondusif bagi guru dalam meningkatkan kompetensinya.

c. Jenis-Jenis Kompetensi Guru

Menurut Sembiring M. Gorky, bahwa sebagai suatu profesi terdapat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu:⁷

1) Kompetensi Kepribadian

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tersebut merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat).

Kompetensi ini meliputi kemampuan personalitas, jati diri sebagai tenaga pendidik yang menjadi panutan bagi peserta didik. Kompetensi inilah yang selalu menggambarkan prinsip bahwasanya guru adalah sosok yang patut digugu dan ditiru. Dengan kata lain guru menjadi suri tauladan bagi peserta didik.

2) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan

⁷ Sembiring, M. Gorky, 2009, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, Yogyakarta: Percetakan Galangpress, hal. 38

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya).⁸

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional guru adalah sejumlah kewenangan dan kemampuan guru dalam rangka melaksanakan tugas profesinya. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) Butir c, dikemukakan pula bahwasanya yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.⁹

4) Kompetensi sosial kemasyarakatan.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: berkomunikasi lisan dan tulisan; menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitarnya.

d. Kompetensi Kepribadian

1) Pengertian Kompetensi Kepribadian

Kompetensi guru menurut UU No 14 2005 tentang kompetensi bagi Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi

⁸ Surya, Mohammad, 2006, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, hal. 176

⁹ Mulyasa. 2013. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Cet-7. Hal 117

guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas. Dalam Standar Nasional pendidikan, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.¹⁰

Pengertian kompetensi jika digabungkan dengan profesi guru atau pengajar, maka kompetensi guru mengandung arti kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak, atau kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.¹¹

Kepribadian menurut Theodore M. Newcomb, sebagai dikutip oleh Jamal Ma'mur Asmani, dapat diartikan sebagai organisasi sikap-sikap (*predisposition*) yang dimiliki seseorang sebagai latar belakang terhadap perilaku. Kepribadian menunjuk kepada organisasi sikap-sikap seseorang untuk berbuat, mengetahui, berfikir, dan merasakan, secara khususnya apabila dia berhubungan dengan orang lain atau menanggapi suatu keadaan. Kepribadian merupakan organisasi faktor-faktor biologis, psikologis, dan sosiologis yang mendasari individu. Kepribadian mencakup kebiasaan-kebiasaan, sikap dan sifat khas yang dimiliki

¹⁰ Ahmad Sudrajat, 2015, *Kompetensi Kepribadian*, Jakarta : Pustaka Aksara, hlm. 20

¹¹ Moch uzer Usman, 2000, *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hlm.14

seseorang yang berkembang apabila orang tersebut berhubungan dengan orang lain.¹²

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.¹³ Dalam Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.¹⁴

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa kompetensi kepribadian guru adalah kemampuan kepribadian yang dimiliki oleh guru dalam melaksanakan proses pendidikan agar tercipta akhlak yang terpuji bagi peserta didik. Proses tersebut dilakukan untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik, memberikan ilmu tentang kepribadian serta mengupayakan peserta didik menjadi lebih baik.

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi penting dalam membentuk kepribadian anak, untuk menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) serta

¹² Jamal Ma'ruf Asmani, 2009, *7 Kompetensi Guru menyenangkan dan Profesional*, Jogjakarta: Power Books (ihdina), hlm. 103-104

¹³ Asronun Ni'am, 2014, "Membangun Profesionalisme Guru, Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 199

¹⁴ E. Mulyasa, 2001, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, Bandung : Remaja Rosdakarya, Bandung, hlm. 117

mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.¹⁵ Hal yang paling utama dilakukan pendidik dalam usaha membentuk kepribadian peserta didik menjadi pribadi yang mulai, terlebih dahulu seorang pendidik harus mampu menjadikan dirinya seorang yang patut ditiru dan diteladani. Tidak sepatutnya seorang pendidik hanya mengajak kepada kebaikan, namun dia sendiri tidak dapat menjadi contoh dari kebaikan itu. Sikap seperti itu sangat dicela dalam ajaran Islam. Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam QS. Ash-Shaff ayat 2-3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (٣)

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu menciptakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”*.¹⁶

Karakter yang ada pada perspektif surat Ash-Shaff ayat 2-3 adalah konsistensi dan keterpaduan antara perkataan dan perbuatan seseorang, jujur, berani berjuang, bertanggung jawab serta menghindari sifat munafik yang mana sifat munafik tersebut termasuk sifat yang tercela dan sangat berbahaya kepada pribadi pelakunya, dan bahkan berdampak buruk kepada orang lain. Oleh karena itu, mari kita cegah sifat ini dengan tunduk dan patuh kepada ajaran Allah dan Rasulnya. Marilah kita jauhi semaksimal mungkin sifat-sifat munafik yang tercela ini dan semoga Allah memelihara kita semua terhindar dari segala sifat-sifat

¹⁵ E. Mulyasa, 2001, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, hlm. 117

¹⁶ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung : CV. Penerbit Jumanatul Ali

kemunafikan, karna sifat munafik ini dapat menyengsarakan pelakunya baik di dunia dan akhirat serta kelak wajar baginya mendapat siksa yang pedih.¹⁷

2) Indikator Kompetensi Kepribadian Guru

Seorang guru hendaknya mengetahui dan menyadari betul, bahwa kepribadian yang tercermin dalam berbagai penampilan itu ikut menentukan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan pada umumnya dan tujuan lembaga pendidikan tempatnya mengajar khususnya. Kepribadian guru tersebut akan di serap dan di contoh oleh anak didik menjadi unsur dalam kepribadiannya yang sedang tumbuh dan berkembang itu.

Mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan, kompetensi kepribadian guru meliputi:

- a) Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil, yang indikatornya bertindak sesuai dengan norma hukum, norma sosial. Bangga sebagai pendidik, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.

Dalam surat Al-Isra ayat 23 dijelaskan untuk bertindak sesuai dengan norma agama. Adanya perintah dan larangan Allah kepada hamba-Nya.

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ
الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَيْهِمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا
قَوْلًا كَرِيمًا

¹⁷ M.Quraissy Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan keserasian Al-Qur'an*, Vol.1, hlm.100

Artinya : “Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah engkau membentak keduanya, dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik”. (Al-Isra Ayat 23)
18

- b) Memiliki kepribadian yang dewasa, dengan ciri-ciri menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik yang memiliki etos kerja.

Dalam Al-Qur’an surat Al-Qasas Ayat 14 dijelaskan sebagai berikut :

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ ۖ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نُجْزِي الْمُحْسِنِينَ

Artiya : “Dan setelah dia (Musa) dewasa dan sempurna akalnya, Kami anugerahkan kepadanya hikmah (kenabian) dan pengetahuan. Dan demikianlah Kami memberi balasan kepada orang-orang yang berbuat baik”.¹⁹

- c) Memiliki kepribadian yang arif, yang ditunjukkan dengan tindakan yang bermanfaat bagi peserta didik, di sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak.

Dalam Al-Qur’an surat Al-Qasas Ayat 14 dijelaskan sebagai berikut :

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُئَرُوا

وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا

¹⁸ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*

¹⁹ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*

Artinya : “Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik untuk dirimu sendiri. Dan jika kamu berbuat jahat, maka (kerugian kejahatan) itu untuk dirimu sendiri. Apabila datang saat hukuman (kejahatan) yang kedua, (Kami bangkitkan musuhmu) untuk menyuramkan wajahmu lalu mereka masuk ke dalam masjid (Masjidil Aqsa), sebagaimana ketika mereka memasukinya pertama kali dan mereka membinasakan apa saja yang mereka kuasai”.²⁰

- d) Memiliki kepribadian yang berwibawa, yaitu perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.

Dalam Al-Qur’an surat Al-Mu’minun Ayat 51 dijelaskan sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُّوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ

Artinya : “Allah berfirman, “Wahai para rasul! Makanlah dari (makanan) yang baik-baik, dan kerjakanlah kebajikan. Sungguh, Aku Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.²¹

- e) Memiliki akhlak mulia dan menjadi teladan, dengan menampilkan tindakan yang sesuai norma religius dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.²²

Guru harus menjadi teladan bagi peserta didiknya. Hal ini sejalan dengan Firman Allah dalam QS. Al-Ahzab/33:21 yang mengatakan :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

²⁰ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*

²¹ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*

²² Jamal Ma’ruf Asmani, 2009, *7 Kompetensi Guru menyenangkan dan Profesional*, hlm.

Artinya : “*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah*”.(QS. Al-Ahzab : 21)²³

Sedangkan indikator kompetensi kepribadian guru menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru adalah sebagai berikut :²⁴

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.

Dalam surat Al-Isra ayat 23 dijelaskan untuk bertindak sesuai dengan norma agama. Adanya perintah dan larangan Allah kepada hamba-Nya.

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَنْبَغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَيْهِمَا فَلَا تَقُنْ لَهُمَا أَفًّا وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

Artinya : “*Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah engkau membentak keduanya, dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik*”. (Al-Isra Ayat 23)²⁵

²³ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*

²⁴ Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

²⁵ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*

- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.

Guru harus menjadi teladan bagi peserta didiknya. Hal ini sejalan dengan Firman Allah dalam QS. Al-Ahzab/33:21 yang mengatakan :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya : “*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah*”.(QS. Al-Ahzab : 21)²⁶

Banyak pendapat para mufassir tentang surat al-ahzab ayat 21. Dalam sebuah redaksi dijelaskan bahwa, surat ini terdiri dari 73 ayat, surat ini termasuk golongan surat Makkiyah, yang di turunkan sesudah surat Ali-Imran. Penamaan surat ini dengan surat al-Ahzab (golongan yang bersekutu) karena di dalamnya terdapat beberapa ayat, yaitu mulai ayat 9 sampai dengan ayat 27 yaitu ada topik yang berkaitan dengan peperangan al-Ahzab, yaitu suatu peperangan yang di lakukan oleh orang yahudi, kaum munafiq dan orang-orang musyrikin terhadap orang – orang mukmin di Madinah.

Dalam redaksi lain, Muhammad Qaraish Shihab yang menyatakan bahwa ”kasus pemilihan lokasi dalam peperangan Badar, merupakan salah satu contoh yang sering

²⁶ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*

diketengahkan walaupun hadistnya zhaif, yakni ketika sahabat Nabi saw. al-Khubbab Ibnu al-Munzir, mengusulkan kepada nabi agar memilih lokasi selain beliau tetapkan, setelah sahabat tadi mengetahui dari nabi sendiri bahwa pemiliohan tersebut berdasarkan pertimbangan nalar beliaudan strategi perang. Usul tersebut diterima baik oleh nabi saw. karena memang ternyata lebih benar.²⁷

- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantab, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, profesional dan dapat dipertanggungjawabkan, guru harus memiliki kepribadian yang mantap, stabil dan dewasa. Hal ini penting karena banyak masalah pendidikan yang disebabkan oleh faktor kepribadian guru yang kurang mantap, kurang stabil, dan kurang dewasa. Kondisi kepribadian yang demikian sering membuat guru melakukan tindakan-tindakan yang kurang profesional, tidak terpuji, bahkan tindakan-tindakan yang tidak senonoh yang merusak citra dan martabat guru.

Dalam QS. Asy-Syam/91:7-10 yakni :

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا. (٧) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا. (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا. (٩) وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا. (١٠)

Artinya : “Demi jiwa dan penyempurnaan (ciptaannya), maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya, sesungguhnya beruntunlah orang yang menyucikan jiwa itu, dan

²⁷ M. Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan keserasian al-Qur'an*, Volume-11, Jakarta : Lentera Hati, hlm. 300.

sesungguhnya merugilah orang yang mengotorinya”.
(Q. S. al-Syams : 7-10).²⁸

Dalam tafsir Al-Misbah dikatakan bahwa Allah SWT bersumpah demi jiwa manusia serta penyempurnaan ciptaanya sehingga mampu menampung yang baik dan yang buruk. Kemudian Allah mengilhaminya yakni memberi potensi dan kemampuan bagi jiwa itu untuk menelusuri jalan ketakwaan dan jalan keburukan. Ilham dan intuisi memang datang secara tiba-tiba tanpa disertai analisis sebelumnya bahkan kadang-kadang tidak terpikirkan sebelumnya. Kedatangannya bagaikan kilat dalam sinar kecepatannya, sehingga manusia tidak mampu untuk menolaknya. Potensi ini terdapat pada setiap insan walaupun peringkat atau kekuatannya berbeda antara seseorang dengan yang lainnya. Kata ilham dapat juga dipahami sebagai pengetahuan yang diperoleh seseorang dalam dirinya tanpa diketahui secara pasti dari mana sumbernya. Ia serupa dengan rasa lapar, ilham berbeda dengan wahyu, walaupun wahyu termasuk pengetahuan yang diperoleh, ia diyakini bersumber dari Allah.²⁹

- d) Menunjukkan etos kerja, bertanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.

Tugas dan tanggung jawab itu merupakan amanat kebutuhan yang sungguh besar dan berat. Oleh karena itu,

²⁸ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*

²⁹ M. Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan keserasian al-Qur'an*, Volume-11, hlm. 300.

semua yang ada di langit dan di bumi menolak amanat yang sebelumnya telah Allah SWT tawarkan kepada mereka. Akan tetapi, manusia berani menerima amanat tersebut, padahal ia memiliki potensi untuk mengingkarinya seperti firman Allah SWT dalam surat Al-Ahzab ayat 7 :

وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ النَّبِيِّينَ مِيثَاقَهُمْ وَمِنْكَ وَمِنْ نُوحٍ وَإِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ وَأَخَذْنَا مِنْهُمْ مِيثَاقًا غَلِيظًا

Artinya : “*Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amanat zalim dan amanat bodoh*”. (Al-Ahzab:72).³⁰

Ibn’Abbas sebagaimana dikutip oleh Ibn Kasir dalam Tafsihnya menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan amanat pada ayat di atas adalah ketaatan dan penghambatan atau ketekunan beribadah. Ada juga yang memaknai kata amanah sebagai al-taklif atau pembebanan, karena orang yang tidak sanggup memenuhinya berarti membuat utung atas dirinya. Adapaun orang yang melaksanakannya akan memperoleh kemuliaan.

e) Menjunjung tinggi kode etik profesio guru.

Keteladanan dan pembiasaan yang dilakukan guru di sekolah adalah metode yang paling efektif untuk menumbuhkan akhlaqul karimah pada anak-anak. Guru harus menjadi model dalam pembelajaran pendidikan. Kegiatan

³⁰ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*

pembelajaran dapat diintegrasikan pada proses pembelajaran di sekolah, misalnya gotong royong, sholat berjama'ah, membaca Al-Qur'an dan lain sebagainya.

Selain potensi akademik dan pengelolaan proses belajar mengajar, guru juga memiliki kompetensi personal. Kompetensi ini meliputi: memiliki kepribadian yang stabil, berakhlak mulia, dan dapat menjadi teladan bagi peserta didik. Tanpa disadari oleh guru, mereka adalah panutan dan figur bagi anak didik untuk mencapai kemandirian dan kedewasaan.

3) Fungsi Kompetensi Kepribadian

Kehadiran guru dalam proses pembelajaran merupakan peranan yang penting, peran guru itu belum dapat digantikan oleh teknologi seperti radio, televisi, tape recorder, internet, komputer maupun teknologi yang paling modern sekalipun. Banyak unsur-unsur manusiawi seperti sikap, sistem nilai, perasan, motivasi kebiasaan, dan keteladanan yang diharapkan dari proses pembelajaran, yang tidak dapat dicapai kecuali melalui pendidik.³¹

Pendapat di atas menyatakan bahwa betapa pentingnya peran guru, dan betapa besar tugas serta tanggung jawab seorang guru, terutama tanggung jawab dalam pembinaan akhlak peserta didik, sehingga guru dituntut untuk memiliki kompetensi

³¹ Ramayulis, 2008, *Ilmu Pendidikan islam*, Jakarta : Kalam Mulia, hlm. 74

kepribadian yang baik sehingga dapat menjadi bahan acuan bagi peserta didik untuk meneladani segala tingkah laku guru. Konsep operasional pendidikan islam adalah proses transformasi ilmu pengetahuan dan internalisasi nilai-nilai islam dalam rangka mengembangkan fitrah dan kemampuan dasar yang dimiliki peserta didik guna mencapai keseimbangan dan kesetaraan dalam berbagai aspek kehidupan, maka pendidik mempunyai peran yang sangat penting dalam pendidikan islam. Oleh sebab itu, guru dituntut memiliki kompetensi kepribadian yang baik sehingga dapat mewujudkan konsep tersebut.

Guru sebagai teladan bagi anak didiknya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya.³² Karenanya, guru harus selalu berusaha memilih dan melakukan perbuatan positif agar dapat mengangkat citra baik dan kewibawaannya, terutama didepan anak didiknya. Guru juga harus mengimpelmentasikan nilai-nilai tinggi terutama diambilkan dari ajaran agama, misalnya jujur dalam perbuatan dan perkataan serta memberikan keteladanan yang baik.

Manusia terlahir ibarat kertas kosong yang belum ditulis apa-apa. Hal ini dijelaskan dalam sebuah hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Abur Hurairah ra, sebagai berikut :

وَعَنْهُ أَيْضًا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ قَالَ مَا مِنْ مَوْلِدٍ إِلَّا يُؤَلَّدُ عَلَى الْفِتْرَةِ فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ
يُنَصِّرَانِهِ أَوْ يمجِّسَانِهِ

³² Jamal Ma'ruf Asmani, 2009, 7 *Kompetensi Guru menyenangkan dan Profesional*, hlm.

Artinya : *Dan diriwayatkan dari Abu Hurairah juga, bahwa sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda : “tidak ada seorang manusia yang terlahir kecuali dia terlahir atas fitrah (kesucian seperti tabula rasa, kertas yang belum ditulis apapun, masih putih). Maka kedua orang tuanyalah, yang membuatnya menjadi, Yahudi, Nasrani, ataupun Majusi”.*

Dari hadits tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang anak ibarat seperti kertas kosong sehingga peran orang tua dan guru dalam pembentukan karakternya sangat mempengaruhinya. Maka dari itu perlunya karakter baik yang harus dimiliki orang tua dan guru untuk membentuk karakter yang baik pula.

Kekosongan akan nilai-nilai Ilahiyah, akan mengakibatkan manusia bebas kendali dan berbuat sekehendaknya. Sikap yang demikian akan mengakibatkan timbulnya sikap-sikap tidak terpuji. Untuk mengisi kekosongan tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan islam. Dengan cara ini diharapkan guru mampu mengembangkan potensi yang diberikan Allah SWT secara optimal, untuk membentuk manusia menjadi insan kamil. Dengan demikian, fungsi kompetensi kepribadian yang ada pada diri guru diharapkan mampu mengisi kekosongan jiwa manusia dengan nilai-nilai Ilahiyah sehingga dapat mengoptimalkan potensi yang dibawa manusia sehingga dapat menjadi manusia yang berakhlakul karimah sesuai dengan tujuan pendidikan islam. Untuk mengaktualisasikan tujuan pendidikan islam, pendidik mempunyai tanggung jawab mengantarkan manusia kearah tujuan tersebut. Oleh sebab itu, keberadaan pendidik dalam dunia pendidikan sangat krusial, sebab kewajibannya tidak hanya mentransfer ilmu

pengetahuan (*transfer of knowledge*) tetapi juga dituntut menginternalisasikan nilai-nilai (*transfer of value*) pada peserta didik. Bentuk nilai yang di internalisasikan paling tidak meliputi: nilai etika (akhlak), estetika sosial, ekonomis, politik, pengetahuan, dan nilai-nilai Ilahiyah.³³

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuannya. Kepala Madrasah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik. Kepala Madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang dilingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Demikian pentingnya arti kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa maju mundurnya suatu organisasi/lembaga banyak ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin.³⁴ Sedangkan menurut Mujamil Qomar adalah kegiatan atau proses memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk

³³ Ramayulis, 2008, *Ilmu Pendidikan islam*, Kalam Mulia, Jakarta, hlm. 55

³⁴ Sondang P. Siagian, 2002, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, hlm. 36

mencapai tujuan tertentu.³⁵ Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari “*leadership*” yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala.³⁶ Untuk memperluas pandangan terhadap pengertian kepemimpinan, para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikannya, di antara definisi kepemimpinan adalah:

- 1) Menurut Nawawi melihat kepemimpinan sebagai proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan.³⁷
- 2) Robert G Owens, mengemukakan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang.³⁸
- 3) Jacobs kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.³⁹

³⁵ Mujamil Qomar, 2013, *Strategi Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, hlm. 168

³⁶ Ach Mohyi, 2000, *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang: UMM Press, hlm. 175

³⁷ Hadari Nawawi., 2005, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, hlm. 33

³⁸ Robert G Owens, 2007, *Organization Behavior in Education*, Boston: Allyn and Bacon, hlm.132

³⁹ Jacobs dan Jaques, 2000, *Military Executive Leadership*, NJ: Leadership Library of America, hlm.281

- 4) Dubin, melihat kepemimpinan sebagai latihan otoritas dan pembuatan keputusan.⁴⁰
- 5) Menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat.⁴¹

Beberapa definisi data pengertian tersebut, dapat diambil pengertian bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

Sebagaimana dalam Al-Qur'an ditemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Diantaranya Firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqarah/2: 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا مَنۢ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (QS. Al-Baqarah : 30)⁴²

⁴⁰ Dubin, 2003, *Human Relations in Administration*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, hlm.385

⁴¹ Husnal Asmara, 2005, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Ghalia, hlm. 17

⁴² Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*

Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah Swt. untuk mengemban amanah dan kepemimpinana langit di muka bumi. Ingat komunitas malaikat pernah memprotes terhadap kekhalifahan manusia dimuka bumi.⁴³

Faktor pemimpin dalam kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga yang satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara kedua belah pihak yakni pemimpin dan yang dipimpin dalam relasi manusia (*human relationship*). Dari uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk mewujudkan tugas tersebut setiap pemimpin pendidikan harus mampu bekerja sama dengan orang-orang yang dipimpinnya untuk memberikan motivasi agar melakukan pekerjaan secara ikhlas.

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan sekolah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah berasal dari bahasa arab dari kata *darasa, yadrusu, darsan wa darusun wa diri satun*, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Di lihat dari pengertian ini, maka sekolah berarti

⁴³ Rahmat Hidayat dkk, 2017, *Ayat-ayat Al qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI. hlm. 270

merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.⁴⁴

Kepala Madrasah adalah merupakan seorang yang ditugasi oleh pihak ketiga, untuk memimpin suatu lembaga pendidikan Sekolah. Di dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.⁴⁵

Dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kemampuan menggerakkan semua personal satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip pedagogik atau tindakan

⁴⁴ Muhaimin, 2005, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 183-184

⁴⁵ Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, 2005, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, hlm.18

(tingkah laku) diantara individu dan kelompok yang menyebabkan mereka bergerak kearah tercapainya tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka.

b. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.⁴⁶ Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dalam pelaksanaanya pekerjaannya Kepala Madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.⁴⁷ Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, Kepala Madrasah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

1) Kepala Madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan

⁴⁶ Sulistyorini, 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Elkaf, hlm. 133

⁴⁷ E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 98

profesionalisme profesionalisme guru di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh profesionalisme guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu:⁴⁸

- a) Pembinaan mental yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap profesionalisme guru dapat melaksanakan tugas secara professional.
- b) Pembinaan moral yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing profesionalisme guru. Kepala Madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
- c) Pembinaan fisik yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala Madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para profesionalisme guru terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang

⁴⁸ E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 98

diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.

- d) Pembinaan artistik yaitu membina profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

2) Kepala Madrasah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁴⁹ Kepala Madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala Madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).⁵⁰

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh

⁴⁹ Nanang Fattah, 2000, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 1

⁵⁰ Abdullah Munir, 2008, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, hlm.16

profesionalisme guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, mendayagunakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme profesionalisme guru di sekolah, Kepala Madrasah harus mementingkan kerjasama dengan profesionalisme guru dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer Kepala Madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para profesionalisme guru yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh profesionalisme guru untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh profesionalisme guru, dimaksudkan bahwa Kepala Madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua profesionalisme guru dalam kegiatan di sekolah (partisipatif).⁵¹ Peran Kepala Madrasah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: a) peranan hubungan antar perseorangan, b) peranan informasional, dan c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan Kepala Madrasah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)

- (1) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala Madrasah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang Kepala Madrasah harus *selalu* dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik sekolah.
- (2) Kepemimpinan (*leadership*). Kepala Madrasah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggungjawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- (3) Penghubung (*liasion*). Kepala Madrasah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung Kepala Madrasah menjadi alat perantara antara guru, staf

⁵¹ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 103-104

sekolah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

b) Peranan Informasional (*Informational roles*)

(1) Sebagai *monitor*. Kepala Madrasah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.

(2) Sebagai *disseminator*. Kepala Madrasah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.

(3) *Spokesman*. Kepala Madrasah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c) Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional roles*)

(1) *Entrepreneur*. Kepala Madrasah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.

(2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala Madrasah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.

(3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*). Kepala Madrasah bertanggungjawab untuk

menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi; sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan sekolah yang lain.

- (4) *Anegotiator roles*. Kepala Madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.⁵²

Kepala Madrasah sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:⁵³

- a) Kepala Madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya Kepala Madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- b) Kepala Madrasah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala Madrasah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab Kepala Madrasah.

⁵² Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 90-92

⁵³ Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 90-92

- c) Kepala Madrasah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala Madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.
- d) Kepala Madrasah adalah seorang *mediator* atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu Kepala Madrasah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e) Kepala Madrasah adalah seorang politisi. Kepala Madrasah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis Kepala Madrasah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

- f) Kepala Madrasah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan Kepala Madrasah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- g) Kepala Madrasah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan Kepala Madrasah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, Kepala Madrasah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.⁵⁴

Kepala Madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala Madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola

⁵⁴ Akhmad Sanusi, dkk, 2006, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, Bandung: IKIP Bandung, hlm. 17

administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator Kepala Madrasah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan.⁵⁵

Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, Kepala Madrasah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.⁵⁶ Kepala Madrasah harus berusaha agar semua potensi

⁵⁵ W. Mantja, 2005, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Wineka Media, hlm. 51

⁵⁶ Ngalim Purwanto, 2004, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 112

yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh profesionalisme guru. Kepala Madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru dan staf (bawahan) untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi

supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

5) Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan profesionalisme guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dalam hal kepemimpinan yang efektif Wiles dan Bondi sebagaimana yang telah dikutip oleh Sulistyorini menyarankan bahwa Kepemimpinan yang efektif bersumber dari tiga faktor yaitu:

- a) Dimilikinya ketrampilan-ketrampilan kepemimpinan
- b) Kemampuan untuk mengedepankan keterampilan kepemimpinan dengan tugas-tugas kelompok yang dipimpinnya
- c) Dipersepsinya ia sebagai seorang pemimpin oleh kelompoknya⁵⁷

⁵⁷ Sulistyorini, 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 136

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.⁵⁸ Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵⁹

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan.

Sehubungan dengan dengan hal tersebut, Anwar mengatakan bahwa di dalam satuan pendidikan Kepala Madrasah menduduki dua jabatan penting. *Pertama*, Kepala Madrasah sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, Kepala Madrasah adalah pemimpin formal pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, Kepala Madrasah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan

⁵⁸ Daryanto, 2006, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 83

⁵⁹ Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 83

kegiatan pendidikan, juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁶⁰ Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

6) Kepala Madrasah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh profesionalisme guru di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala Madrasah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving*

⁶⁰ Moch. Idochi Anwar, 2004, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, Bandung: Alfabeta, hlm. 86

class ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.⁶¹

Hal senada juga dikatakan oleh Sagala, bahwa untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran kegiatan belajar mengajar di kelas, maka salah satu sistem pendidikan yang diterapkan adalah *moving class* (kelas berjalan). *Moving class* adalah suatu model pembelajaran yang diciptakan untuk belajar aktif dan kreatif, dengan sistem belajar mengajar bercirikan peserta didik yang mendatangi guru di kelas, bukan sebaliknya. Dalam sistem ini setiap guru mata pelajaran mempunyai kelas pribadi, untuk mengikuti setiap pelajaran peserta didik harus berpindah dari satu kelas ke kelas yang lain yang sudah ditentukan.

7) Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para profesionalisme guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁶²

⁶¹ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 118-119

⁶² E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 120

Selain peran kepemimpinan yang telah disebutkan di atas, menurut Al-Ghozali peran kepemimpinan kepala madrasah adalah sebagai berikut :⁶³

1) Sebagai Pelaksana (*Executive*)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

2) Sebagai Perencana (*Planner*)

Sebagai kepala madrasah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

3) Sebagai Seorang Ahli (*Expert*)

Kepala sekolah haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipengangnya.

4) Mengawasi Hubungan Antara Anggota-Anggota Kelompok (*Contoller of internal reletionship*)

Menjaga jangan sampai terjadi peselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.

⁶³ Al-Ghazali, tt, *Ihya' Ulumuddin, II*, Beirut ; Dar Kutub Al-Ilmiyah, hlm. 56

5) Mewakili Kelompok (*Group Representative*)

Ia harus menyadari bahwa baik buruknya tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.

6) Bertindak Sebagai Pemberi Ganjaran atau Punjian dan Hukuman

7) Bertindak Sebagai Wasit dan Penengah (*Arbitrator and Modiator*)

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.

8) Pemegang Tanggung Jawab Para Anggota Kelompoknya

Kepala sekolah haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.

9) Sebagai Pencipta/Memiliki Cita-Cita (*Idiologist*)

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai cita-cita dan konsepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.

c. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

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 sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah

pola prilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya.⁶⁴

Dalam menjalankan peran kepemimpinannya, seorang kepala madrasah akan menerapkan sejumlah pola prilaku yang ia lakukan baik secara sadar maupun tidak sadar dalam menggunakan kekuasaannya untuk memengaruhi para seluruh warga sekolah. Gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah prilaku kepala madrasah ketika ia berusaha memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.⁶⁵

Secara umum gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga macam teori pendekatan kepemimpinan, yaitu:

1) Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat ini berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya. Pendekatan yang paling umum terhadap studi kepemimpinan terpusat pada sifat-sifat kepemimpinannya.⁶⁶

Ralph M Stogdill dalam buku *Education Administration*

⁶⁴ Mulyadi, 2010, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*", UIN-Maliki Press, hlm. 41

⁶⁵ Muhyidin Albarobis, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan (Mengembangkan Karakter, Budaya, Dan Prestasi Sekolah Di Tengah Lingkungan Yang Terus Berubah)*, hlm. 34

⁶⁶ Veitzal Rivai, Syilfiana Murni, 2010, *Education Management*, Jakarta: Rajawali Press, hlm.286

(Theory, Research and Practice, Third Edition karya Wyne K. Hoy dan Cecil G. Miskel mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pendekatan sifat dalam kepemimpinan dibagi menjadi 5 kategori umum, yaitu capacity, achievement, responsibility, participation dan status.⁶⁷

Disamping dari faktor-faktor yang telah dikemukakan oleh Stogdill, ada faktor lain mengenai pendekatan sifat yang mempengaruhi dalam kepemimpinan efektif, yaitu kepribadian, motivasi dan ketrampilan.

Kepribadian merupakan watak yang relatif stabil untuk berperilaku dengan tertentu. 5 faktor kepribadian yang berhubungan dengan kepemimpinan adalah:

- a) Para pemimpin yang percaya diri lebih besar kemungkinannya menetapkan tujuan yang tinggi bagi diri mereka sendiri dan para pengikutnya berupaya menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan gigih dalam menghadapi masalah kekalahan.
- b) Para pemimpin yang tahan stress lebih mungkin mengambil keputusan yang baik, tetap tenang dan memberikan pengarahan yang tegas kepada para bawahan dalam situasi situasi sulit.
- c) Para pemimpin yang matang secara emosiaonal cenderung memiliki kesadaran yang akurat terhadap kekuatan dan kelemahan mereka sekaligus berorientasi pada perbaikan diri.
- d) Integritas mengandung arti bahwa sifat para pemimpin berjalan

⁶⁷ Wyne K. Hoy, dan Cecil G. Miskel, 2008, *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition)*, NewYork: Random House, hlm. 272

sesuai dengan nilai-nilai tersurat mereka dan bahwa mereka itu jujur, etis, bertanggung jawab dan layak dipercaya

- e) Ekstrovesi atau bersikap ramah, mudah bergaul, tidak kaku atau tidak banyak pantangan dan nyaman di dalam kelompok berkaitan dengan kemungkinan bahwa seorang individu muncul sebagai pemimpin kelompok.⁶⁸

2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatannya sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

Pendekatan perilaku inilah yang selanjutnya melahirkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Beberapa gaya kepemimpinan yang berdasarkan pendekatan perilaku diantaranya adalah gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan *laissez faire* dan gaya kepemimpinan demokratis.⁶⁹

⁶⁸ Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel, 2014, *Administrasi Pendidikan (Teori, Riset, Dan Praktik)*, diterjemahkan oleh daryanto dan riyantika, Yogyakarta: Pustaka Remaja, hlm. 640

⁶⁹ Ngalm Purwanto, 2004, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 30-35

a) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.

b) Gaya Kepemimpinan *laissez faire*

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan *laissez faire* menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin *laissez faire* banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan *laissez faire* tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan *laissez faire* dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakuakn tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.

c) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling menghargai dan hormat-menghormati. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.⁷⁰

3) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pendekatan situasional biasa disebut juga pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh sifat dan perilaku pemimpin saja, dikarenakan banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan sifat-sifat dan perilaku pemimpin itu sesuai dengan

⁷⁰ Ngalim Purwanto, 2004, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, hlm. 30-35

situasi organisasi atau lembaga.

Bass berpandangan bahwa pendekatan situasional terlalu menekankan watak situasional kepemimpinan dan terlalu meremehkan pada pendekatan sifat kepemimpinan. Faktor-faktor sifat dan situasional memiliki hubungan timbal balik yang kuat. Para pemimpin mengerahkan pengaruhnya melalui situasi, situasi mendukung dan membatasi pengaruh pemimpin. Oleh karena itulah, upaya membatasi kepemimpinan pada pendekatan sifat saja ataupun situasi saja sangatlah sempit dan kontraproduktif. Maka dari itu ada beberapa faktor penentu bagi pemimpin dalam menerapkan pendekatan situasional, yaitu:

- a) Ciri-ciri structural organisasi-ukuran, struktur hirarki formalisasi teknologi.
- b) Karakteristik peran-jenis dan sulitnya tugas, aturan procedural, ekspektasi isi dan peforma, kekuasaan.
- c) Karakteristik bawahan pendidikan, usia, pengetahuan dan pengalaman, toleransi terhadap ambiguitas, tanggung jawab, kekuasaan.
- d) Lingkungan internal-iklim, budaya, keterbukaan, tingkat partisipasi, atmosfer kelompok, nilai dan norma.
- e) Lingkungan eksternal-kompleksitas, stabilitas, ketakpastian, ketergantungan sumber daya dan pelembagaan.

d. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

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 secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

Veithzal Rivai 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:

- 1) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator)
- 2) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan)
- 3) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan)
- 4) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan)
- 5) Fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan).⁷¹

Selain fungsi-fungsi tersebut, dalam praktik kinerja organisasi pemimpin dapat berfungsi :

- 1) Membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama, dengan penuh rasa kebebasan.

⁷¹ Veithzal Rivai, 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 53

- 2) Membantu kelompok untuk mengorganisir diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
 - 3) Bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
 - 4) Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.
- e. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Strategi yang dilakukan kepala madrasah adalah sebagai berikut⁷²:

1) Strategi Pembiasaan

Pembiasaan adalah proses pembuatan sesuatu atau seseorang menjadi biasa. Melalui strategi pembiasaan, dengan power atau kekuasaan seorang kepala sekolah dapat membuat kebijakan-kebijakan yang harus dilakukan oleh seluruh warga madrasah.⁷³

⁷² Baihaki Ach, 2016, “Strategi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Religius di MA Negeri dan SMA Negeri 1 Sumenep Madura, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam”, Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, hlm. 38

⁷³ Armai Arief, 2002, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta : Ciputra Pers, hlm. 110

2) Strategi Keteladanan

Keteladanan adalah hal-hal yang dapat ditiru atau dicontoh.

Dalam hal ini kepala sekolah memberikan contoh yang baik, baik berupa tingkah laku, sifat, serta berfikir, dan sebagainya.

3) Strategi Kemitraan

Strategu kemitraan atau kerjasama dilakukan oleh pihak sekolah dengan orang tua atau lingkungan sekitar agar terciptanya tujuan pendidikan yang diharapkan.

4) Strategi Internalisasi Nilai

Internalisasi merupakan suatu pengayatan, penguasaan secara mendalam yang berlangsung melalui binaan, bimbingan dan lain sebagainya.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjukkan posisi dalam penelitian ini belum ada, maka peneliti akan memaparkan tulisan yang sudah ada. Dari sini nantinya peneliti jadikan teori dan sebagai perbandingan dalam mengupas berbagai permasalahan penelitian ini, sehingga memperoleh penemuan baru yang otentik. Di antaranya peneliti paparkan sebagai berikut:

1. Tesis penelitian Dirman, IAIN Surakarta tahun 2018, yang berjudul *“Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial Guru di MI Terpadu Al Husna Bayat, Klaten”*. Hasil penelitian ini adalah 1) perencanaan kepala madrasah meliputi : a) kegiatan pembinaan pekanan, bulanan dan tahunan b)

perencanaan kegiatan magang ditentukan pada prinsip fungsional, c) pembuatan seragam. 2) Pelaksanaan meliputi : a) pelaksanaan pembinaan pekanan, bulanan dan tahunan, b) pelaksanaan kegiatan magang ditentukan prinsip fungsional, c) pembuatan seragam. Upaya yang dilakukan MIT Al Husna untuk meningkatkan kompetensi kepribadian dan sosial selain pembinaan pekanan, bulanan, dan tahunan yaitu kegiatan magang. Kegiatan magang ini dilakukan guna memperoleh pengalaman dari sekolah lain yang memiliki prestasi baik.⁷⁴ Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru yang dilakukan kepala sekolah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai manajemen kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian dan sosial guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.

2. Tesis penelitian Nur Afifah, IAIN Sunan Kalijaga Tahun 2019, yang berjudul “*Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kepribadian dan Profesional Guru di MIN Yogyakarta I*”. Hasil penelitian ini adalah upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian adalah pemberian teladan, program salaman dan *briefing*, program keaga,,maan, dan program Bimbingan Mental. Adapun upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional adalah mendorong guru melanjutkan studi ke jenjang lebih

⁷⁴ Dirman, 2018, “*Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial Guru di MI Terpadu Al Husna Bayat, Klaten*”, Tesis Magister Pendidikan, Surakarta : IAIN Surakarta, hlm. 99

tinggi dan mengikuti diklat, menyelenggarakan workshop, melakukan supervisi, pengaturan suasana kerja kondusif, dan mengadakan les privat dengan memberdayakan tenaga guru.⁷⁵ Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru yang dilakukan kepala sekolah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai upaya kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian dan profesional guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.

3. Tesis penelitian Siti Nurkhaliza, UIN Ar-Raniry Tahun 2020, yang berjudul *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kompetensi Kepribadian Guru di MAN 1 Langkat Sumatera Utara”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah menggunakan gaya demokrasi terlihat dengan cara kepala madrasah dalam mengambil suatu keputusan dengan bermusyawarah. Program yang digunakan kepala madrasah dalam membina kompetensi kepribadian guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam perlombaan, seminar, diklat, membuat kegiatan-kegiatan islami seperti perayaan hari besar islam, dan lainnya agar dapat meningkatkan kemampuan guru-guru dalam kompetensi kepribadian guru. Hambatan kepala madrasah dalam pembinaan kompetensi kepribadian guru yaitu ada sebagian guru yang kurang mengetahui ilmu teknologi, guru merasa lebih pintar dan tidak mau

⁷⁵ Nur Afifah, 2019, *Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kepribadian dan Profesional Guru di MIN Yogyakarta I*”, Tesis Magister Pendidikan, Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, hlm. 8

mengikuti diklat. Solusi yang dilakukan kepala madrasah yaitu berusaha berkomunikasi dengan baik, mengusahakan memberikan motivasi kerja yang baik, dan membuat workshop untuk membina guru-guru yang belum paham ilmu teknologi.⁷⁶ Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kompetensi guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.

4. Jurnal penelitian Widarwani, Mustaring, dan Andi Kasmawati, Volume 2, Nomor 2, Tahun 2018, dalam Jurnal Tomalebbi, yang berjudul *“Peningkatan Kompetensi Kepribadian Guru PPKn di SMA Negeri 8 Jeneponto Kabupaten Jeneponto”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pemahaman guru PPKn di SMA Negeri 8 Jeneponto terhadap kompetensi kepribadian guru tergolong tinggi dilihat dari pengetahuan guru PPKn mengenai kompetensi kepribadian guru serta pemahamannya terhadap setiap indikator kompetensi kepribadian guru yang meliputi kepribadian mantap dan stabil, kepribadian dewasa, kepribadian arif dan bijaksana, dan kepribadian yang berwibawa. (2) upaya yang dilakukan guru PPKn di SMA Negeri 8 Jeneponto dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru yaitu mengikuti kegiatan keagamaan, mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta mengikuti

⁷⁶ Siti Nurkhaliza, 2020, *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kompetensi Kepribadian Guru di MAN 1 Langkat Sumatera Utara”*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam, Banda Aceh : UIN Ar-Raniry, hlm. 6

kegiatan Uji Kompetensi Guru (UKG). (3) Kendala yang dihadapi oleh guru PPKn di SMA Negeri 8 Jenepono dalam meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru yaitu masih kurangnya pendidikan maupun pelatihan yang menekankan pada Kompetensi Kepribadian Guru. Selama ini baik dari pihak sekolah maupun pemerintah lebih berfokus kepada pendidikan dan pelatihan Kompetensi Pedagogik yaitu kemampuan guru menguasai kurikulum dan pengelolaan pembelajaran peserta didik.⁷⁷ Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru yang dilakukan dirinya sendiri sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.

5. Jurnal penelitian Yeyes Suanda dan Rambat Nur Sasongko, Volume 14, Nomor 1, Tahun 2020, dalam Jurnal Manajer Pendidikan, yang berjudul *“Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di SMA Negeri 1 Lintang Kanan Kabupaten Empat Lawang”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Program kepala sekolah, langkah-langkah kepala sekolah, mengelola sumberdaya, dan faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Mengatasi masalah peningkatan kompetensi kepribadian guru kepala sekolah sudah melakukan secara efektif dan efisien. Analisi

⁷⁷ Widarwani, dkk, *“Peningkatan Kompetensi Kepribadian Guru PPKn di SMA Negeri 8 Jenepono Kabupaten Jenepono”*, Jurnal Tomalebbi, 2, 2, Juni, hlm. 34

penelitian strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kepribadian guru, antara lain membuat program, teknik kepala sekolah, mengelola sumber daya, faktor pendukung dan penghambat.⁷⁸ Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru oleh kepala sekolah. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru dengan strategi kepala sekolah, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.

6. Jurnal penelitian Tugiono, Volume 4, Nomor 1, Tahun 2020, dalam Indonesian Journal of Education Management and Administration Review, yang berjudul "*Implementasi Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru*". Hasil penelitian ini adalah implementasi kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru dilihat dari aspek kepala sekolah memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, kepala sekolah memiliki bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kepala sekolah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah; (2) Hambatan yang dihadapi oleh kepala SDN Cisuru 05 Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap berasal dari siri dan SDM guru yang

⁷⁸ Yeyes Suanda dan Rambat Nur Sasongko, 2020, "*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di SMA Negeri 1 Lintang Kanan Kabupaten Empat Lawang*", Jurnal Manajer Pendidikan, 14, 1, April, hlm. 1

memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Sementara itu hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah Mekarsari 02 adalah SDM dan sarana. Pada intinya hambatan yang dihadapi oleh kedua kepala sekolah tersebut sama; dan (3) Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan yang dihadapi oleh kepala SDN Cisuru 05 Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap melalui pengembangan diri kepala sekolah dan guru dengan pendidikan dan pelatihan. Sementara itu upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah Mekarsari 02 adalah meningkatkan kompetensi SDM dan sarana pendidikan. Pada intinya hambatan yang dihadapi oleh kedua kepala sekolah tersebut sama.⁷⁹ Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru melalui implementasi kepribadian kepala sekolah, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.

7. Jurnal penelitian Suriyono, Volume 5, Nomor 1, Tahun 2019, dalam Jurnal Pendidikan Indonesia, yang berjudul "*Peningkatan Kompetensi Kepribadian Pendidik PAUD melalui Pembinaan Gugus Terpadu pada Kelompok Bermain Almadina Wates Kec. Wonoboyo*". Hasil pembahasan menunjukkan bahwa ada peningkatan kompetensi kepribadian pendidik PAUD melalui pembinaan gugus terpadu pada KB Almadina Desa Wates

⁷⁹ Tugiono, 2020, "*Implementasi Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru*", Indonesian Journal of Education Management and Administration Review, 4, 1, Juni, hlm. 221

Wonoboyo tahun 2018. Kemampuan kompetensi kepribadian pendidik akan diberikan pada peserta didik dengan sangat baik apabila pendidik memiliki kemampuan kompetensi kepribadian sangat baik pula.⁸⁰ Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai peningkatan kompetensi kepribadian guru melalui pembinaan gugus terpadu, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.

C. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan di madrasah memainkan peran yang sangat penting untuk tercapainya tujuan. Kepemimpinan yang lebih tepat perlu diupayakan untuk menangani madrasah karena dengan adanya perubahan-perubahan fundamental tersebut sistem kepemimpinan yang terdahulu menjadi kurang optimal untuk memimpin dan mengelola madrasah saat ini.

Kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik,

⁸⁰ Suriyono, 2019, *Peningkatan Kompetensi Kepribadian Pendidik PAUD melalui Pembinaan Gugus Terpadu pada Kelompok Bermain Almadina Wates Kec. Wonoboyo*”, Jurnal Pendidikan Indonesia, 5, 1, Maret, hlm. 1

serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Selain kepala madrasah, unsur lain yang penting dalam peningkatan mutu pendidikan adalah seorang pendidik atau guru. Peran guru selain menerjemahkan kebijakan kepala madrasah, juga memberikan ajaran dari mata pelajaran yang diampunya sehingga peserta didik memiliki pengetahuan yang diberikan secara baik dan benar.

Guru adalah pendidikan profesional dengan utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.⁸¹ Guru merupakan seseorang yang mempunyai tugas mulia untuk mendorong, membimbing dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantuk proses perkembangan siswa. Penyampaian materi pelajaran hanyalah salah satu dari berbagai kegiatan dalam belajar sebagai suatu proses yang dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa.

Salah satu ciri dari profesi dituntut memiliki kecakapan yang memenuhi persyaratan yang telah dibakukan oleh pihak yang berwenang (standar kompetensi guru). Istilah kompetensi diartikan sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang diwujudkan dalam pola berpikir dan bertindak atau sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu

⁸¹ Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, guru harus memiliki kompetensi paedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.⁸²

Dari keempat kompetensi guru tersebut, kompetensi kepribadian punya peran yang besar dalam menarik orang tua dan calon peserta didik untuk masuk dalam suatu lembaga pendidikan karena guru yang memiliki kepribadian yang baik akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi peserta didik dan orang tua untuk belajar di madrasah tersebut.

Menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari.⁸³

Untuk lebih jelasnya dalam pendiskripsian tentang bagaimana alur Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Kepribadian Guru pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati Tahun Pembelajaran 2020/2021, peneliti sajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:

⁸² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1995, *Pendidikan Sistem Ganda Strategi Operasional Link and Macych pada Madrasah Menengah Kejuruan*, Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 55

⁸³ Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru

Bagan 1

Kerangka Berpikir Penelitian

