

## **BAB IV**

### **HASIL PENULISAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah**

##### **1. Sejarah berdirinya**

Yang melatarbelakangi pembentukan Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Sebagaimana termaktub dalam UUD 1945 alenia ke -4 bahwa salah satu tujuan Negara Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, tentu tidak hanya menjadi tanggung jawab seluruh masyarakat Indonesia. Menyadari bahwa lembaga pendidikan tingkat SMA/MA di Wilayah Kecamatan Dawe masih sangat jarang sekali, sedangkan lembaga pendidikan SMP/MTs sudah banyak berdiri, sehingga untuk menampung lulusan dari SMP/MTs di Wilayah kecamatan Dawe dipandang perlu untuk segera mendirikan Madrasah Aliyah.

Memenuhi permintaan Masyarakat yang menghendaki agar didirikan atas yang menampung lulusan SMP/MTs.

Menyadari bahwa rata – rata sebagian penduduk kecamatan Dawe memiliki tingkat penghasilan lemah. Untuk itu perlu upaya menampung dan memberikan kesempatan belajar bagi mereka yang kurang mampu.

Dari latar belakang tersebut diatas, maka diadakan rapat tentang pendidikan Madrasah Aliyah oleh Yayasan Ibtidaul Falah pada hari selasa tanggal 17 April 1990 dengan menghasilkan keputusan sebagai berikut;

1. Membentuk panitia pendiri Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus
2. Konsultasi ke LP Ma'arif
3. Mengajukan surat permohonan perjanjian pendirian Madrasah Aliyah.

Setelah rapat konsultasi dengan Ma'arif, maka berdirilah Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus dengan status TERDAFTAR dengan NSM 312 331 909 155.

Kemudian pada bulan Maret 1999 Pengurus Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus mengajukan Akreditasi Madrasah tingkat Aliyah kepada tim KKMA, kemudian dari penilaian Akreditasi tersebut menghasilkan status baru Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus yaitu DIAKUI dengan SK Diejen Binbaga Islam NO.B/E.IV/MA/158/2000 dan Akta Notaris No.5 tahun 1999 dengan status Diakui.

Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus yang berjalan sampai sekarang sudah mendapatkan peringkat akreditasi A pada tahun 2017.

Dalam musyawarah memutuskan dengan memilih nama yaitu "IBTIDAUL FALAH" dengan susunan pengurus sebagai berikut:

## SUSUNAN DEWAN PENGURUS

Pelindung : (Kepala Desa Samirejo)

Penasehat : Bpk Irjam

Bpk Muntariyono

Ketua Pengurus : Bpk Sukarpan

Bpk Sanusi

Bpk Madirun

Sekretaris : 1. Bpk Chalimi

2. Bpk Muhsin

Bendahara : 1. Bpk Sumarno

2. Bpk H. Ya`qub

Sie Pembangunan : Bpk Kardono Basrun

Sie Usaha : Bpk Lasiban

Pembantu Umum : 1. Bpk Sudarbi

2. Bpk Mujari

3. Bpk Sumarlan

4. Bpk Sukardi<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dokumentasi MA Ibtidaul falahtahun 2019

## 2. Identitas Madrasah

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah
Alamat Madrasah	: Jl. Dawe-Gebog, Samirejo Dawe Kudus
Nomor Statistik Madrasah	: 131233190026
Nomor Pokok Sekolah Nasional	: 20363070
Kode Madrasah	: 03-24-0710

*03 (Propinsi) - 24 (Kabupaten) -0710 (Madrasah)*

Pendiri Madrasah	: Yayasan Ibtidaul Falah Kudus
Didirikan	: 05 Juli 1990 /11 DzulHijjah 1410 H
SK Kemenkumham	: AHU-0013716.AH.01.04. 2015
Ijin Operasional Madrasah	: Wk/5.a./PP.03.2/328/1992
Piagam Madrasah	: Wk/5.d./230/Pgm./MA/1992
Status Akreditasi	: A ( <i>Tahun 2017</i> )
SK Akreditasi	: 165/BAPSM/XI/2017

### Letak Geografis.

Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus tepatnya di jalan yang menghubungkan antara Kecamatan Dawe dengan Kecamatan Gebog yakni di Desa Samirejo. Lokasi Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah memiliki batas-batas sebagai berikut

- Sebelah Timur = Sawah
- Sebelah Selatan = Sawah
- Sebelah Barat = Jalan Kampung
- Sebelah Utara = Balai Desa Samirejo

Lokasi Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus jika dijangkau dengan kendaraan umum tidak terlalu sulit, sehingga mengenai transportasi tidak terlalu menjadi masalah

### 3. Kompetensi Lulusan Madrasah

Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP) MI selengkapnya adalah:

- a. Menjalankan ajaran agama yang dianut sesuai dengan tahap perkembangan anak
- b. Mengenal kekurangan dan kelebihan diri sendiri
- c. Mematuhi aturan-aturan sosial yang berlaku dalam lingkungannya
- d. Menghargai keberagaman agama, budaya, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi di lingkungan sekitarnya
- e. Menggunakan informasi tentang lingkungan sekitar secara logis, kritis, dan kreatif
- f. Menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, dan kreatif, dengan bimbingan guru/pendidik
- g. Menunjukkan rasa keingintahuan yang tinggi dan menyadari potensinya
- h. Menunjukkan kemampuan memecahkan masalah sederhana dalam kehidupan sehari-hari
- i. Menunjukkan kemampuan mengenali gejala alam dan sosial di lingkungan sekitar
- j. Menunjukkan kecintaan dan kepedulian terhadap lingkungan
- k. Menunjukkan kecintaan dan kebanggaan terhadap bangsa, negara, dan tanah air Indonesia
- l. Menunjukkan kemampuan untuk melakukan kegiatan seni dan budaya lokal

- m. Menunjukkan kebiasaan hidup bersih, sehat, bugar, aman, dan memanfaatkan waktu luang
- n. Berkomunikasi secara jelas dan santun
- o. Bekerja sama dalam kelompok, tolong-menolong, dan menjaga diri sendiri dalam lingkungan keluarga dan teman sebaya
- p. Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis
- q. Menunjukkan keterampilan menyimak, berbicara, membaca, menulis, dan berhitung

#### 4. Visi dan Misi MA NU Ibtidaul Falah

##### **VISI:**

Terdidik Dan Terampil Dalam IMTAQ & IPTEK Berakidah  
Ahlussunnah Wal Jamaah

##### **MISI:**

Terdidik Melaksanakan  
Pembelajaran & Bimbingan Secara Efektif Sehingga Setiap Peserta Didik  
Dapat  
Berkembang Secara Optimal Sesuai Potensi Yang Dimiliki

##### **Indicator Visi :**

Terdidik

- Disiplin dalam berbagai hal
- Berkepribadian yang mulia
- Berilmu pengetahuan dan Terampil dalam IMTAQ

- Hafal dan fasih dalam bacaan sholat, gerakan sholat, keserasian gerakan dan bacaan
  - Hafal dan fasih dalam dzikir dan do'a
  - Mampu dalam membaca kitab salaf ( kitab kuning )
  - Terampil dalam IPTEK
  - Terampil dalam mengoprasikan aplikasi teknologi informasi dan komputer
  - Beraqidah Ahlussunnah Wal Jama'ah
  - Berpegang teguh pada ajaran Ahlussunnah Wal Jama'ah
  - Mengamalkan Ajaran Ahlussunnah Wal Jama'ah dalam kehidupan Sehari-hari
- Indicator Misi :**
- Terdidik
- Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki
- Terampil IMTAQ
- Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan serta mampu membaca dan menganalisis ajaran yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadits, Kitab Salaf dan mengamalkan dalam kehidupan sehari – hari

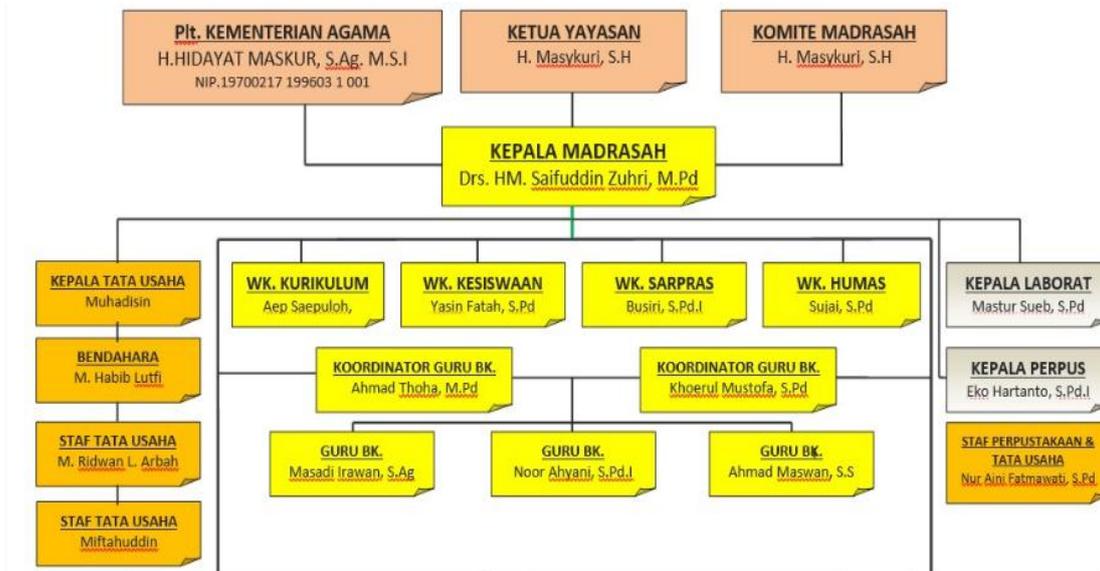
- Melaksanakan pembelajaran ekstra kulikuler secara efektif sesuai dengan bakat dan minat.  
Beraqidah Ahlussunnah Waljama'ah
- Mewujudkan karakter Islami yang berhaluan Ahlussunnah Waljama'ah dan mengaktualisasikan dalam hidup bermasyarakat.

### 5. Tujuan Pendidikan Madrasah

Untuk mencapai VISI dan MISI di atas Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus merumuskan tujuan jangka pendek pada tahun pelajaran 2020/2021 sebagai berikut:

- a. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran Aktif (PAIKEM CTL).
- b. Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstra kurikuler.
- c. Membiasakan perilaku Islam di lingkungan madrasah.
- d. Meningkatkan prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 7,50.
- e. Meningkatkan prestasi non Akademik melalui lomba dan kejuaraan

## 6. Struktur Organisasi MA NU Ibtidaul Falah



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Ibtidaul Falah

## 7. Data Guru MI NU Hidayatul Mustafidin

Berikut adalah data guru Ibtidaul Falah Desa Samirejo Kecamatan

Dawe Kabupaten Kudus yang penulis sajikan dalam tabel di bawah ini :

NO	NAMA	L/P	PENDIDIKAN	JABATAN & JAB.TAMBAHAN		ALAMAT
1	Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd	L	S 2	Guru	Kepala Madrasah	Daren Nalumsari Jepara
2	K. Ahmad Khudrin, S.Pd.I.	L	S 1	Guru		Gondosari Gebog Kudus
3	Aep Saepuloh, M.Pd	L	S 2	Guru	Wk. Kurikulum, Wali Kelas	Besito Gebog Kudus
4	K. Ahmad Thoha, M.Pd.I.	L	S 2	Guru	BK	Samirejo Dawe Kudus
5	Masadi Irawan, S.Ag.	L	S 1	Guru	BK, Wali Kelas	Besito Gebog Kudus
6	Suja`i, S.Pd.	L	S 1	Guru	Wk. Humas, Wali Kelas	Bae Kudus
7	K. Busiri, S.Pd.I.	L	S 1	Guru	Wk. Sarpras, Wali Kelas	Lau Dawe Kudus
8	Ahmad Finardi	L	SMA		Staf TU	Samirejo Dawe Kudus
9	Yasin Fatah, S.Pd.	L	S 1	Guru	Wk. Kesiswaan, WI.Kelas	Samirejo Dawe Kudus
10	Ahmad Maswan, S.S.	L	S 1	Guru	BK, Wali Kelas	Jurang Gebog Kudus

11	Mastur Sueb, S.Pd.	L	S 1	Guru	Wali Kelas	Samirejo Dawe Kudus
12	Muh Nurul Amin, S.H.I.	L	S 1	Guru		Colo Dawe Kudus
13	Khoerul Mustofa, S.Pd.	L	S 1	Guru	BK, Wali Kelas	Gribig Gebog Kudus
14	K. Ahmad Subhan, AH.	L	Ponpes	Guru	Wali Kelas	Rejosari Dawe Kudus
15	Dwi Wahibul Minan, S.Pd.	L	S 1	Guru		Piji Dawe Kudus
16	K. Rohimin, AH, S.Pd.I.	L	S 1	Guru	Wali Kelas	Jurang Gebog Kudus
17	Eko Hartanto, S.Pd.I.	L	S 1	Guru	Wali Kelas	Jurang Gebog Kudus
18	KH. Salman	L	Ponpes	Guru		Colo Dawe Kudus
19	Miftahul Huda, S.Pd.I.	L	S 1	Guru	Wali Kelas	Daren Nalumsari Jepara
20	Nur Salim, S.Pd.I.	L	S 1	Guru		Samirejo Dawe Kudus
21	Mukhadisin	L	SMA		Kepala Tata Usaha	Samirejo Dawe Kudus
22	Noor Ahyani, M.Pd	L	S 2	Guru	BK, Wali Kelas	Samirejo Dawe Kudus
23	Hafid Endy Yusuf, M.Pd.	L	S 2	Guru		Jurang Gebog Kudus
24	M. Habib Lutfi	L	SMA	Bendahara		Kandangmas Dawe Kudus
25	Lutfi Nur Tamami, S.Pd.I.	L	S 1	Guru	Wali Kelas	Piji Dawe Kudus
26	K. Rumadi, S.Pd.I.	L	S 1	Guru		Puyoh Dawe Kudus
27	Ahmad Izul Fathoni, S.Pd.	L	S 1	Guru	Wali Kelas	Lau RT.04/03 Dawe Kudus
28	Muh. Bahaiddin Jamil	L	Ponpes	Guru	Wali Kelas	Masin Kandangmas Dawe
29	K. M. Dwi Harjono	L	Ponpes	Guru	Wali Kelas	Cendono RT.01/04 Dawe
30	Siti Rohmah, S.Pd.	P	S 1	Guru	Wali Kelas	Cendono RT.03/04 Dawe
31	Nor Azizah, S.Pd.	P	S 1	Guru	Wali Kelas	Tanjungrejo RT.03/04 Jekulo
32	Ahmad Ridwan	L	SMA		Staf Tata Usaha	Samirejo Dawe Kudus
33	Dewi Ratnasari, S.Pd	P	S1	Guru	Wali Kelas	Gondosari 2/1 Gebog Kudus
34	Apriyani Ritna, S.Pd	P	S1	Guru		Kedungmutih 5/1 Wedung Demak
35	Noor Roikhatun Ni'mah, S.Pd	P	S1	Guru	Wali Kelas	Karangmalang 3/2 Gebog Kudus
36	Agus Budi Utomo	L	Ponpes	Guru		Samirejo Dawe Kudus
37	Miftahuddin, S.Kom	L	S1		Staf Tata Usaha	Cendono 3/5 Dawe Kudus
38	Achmad Musa, S.Pd	L	S1	Guru		Samirejo Dawe Kudus
39	H.M. Anas Syahmi, S.Pd	L	S1	Guru	Wali Kelas	Piji Dawe Kudus
40	Munasri	L	SMP		Penjaga Madrasah	Samirejo Dawe Kudus
41	Muhamad Syaiful Amri, S.Pd	L	S1	Guru		Karangmalang 3/6 Gebog

42	Johan Setia Nugroho, S.Pd	L	S1	Guru		Getas Pejaten 11/3
43	Ifid Fadliyah, M.Pd	P	S2	Guru		Gringging 3/2 Samirejo
44	Meis Dania Nila Rosyida, S.Pd	P	S1	Guru		Kajar 3/1 Dawe Kudus
45	Nur Aini Fatmawati, S.Pd	P	S1	Staf Tata Usaha, Perpustakaan		Gringging 1/1 Samirejo

**Tabel 4.1 Data Guru dan karyawan Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah**

### 8. Data Siswa MA NU Ibtidaul Falah

KELAS	JUMLAH SISWA		
	2018/2019	2019/2020	2020/2021
X MIPA 1	38	36	38
X MIPA 2	38	38	37
X IPS 1	36	36	36
X IPS 2	36	37	35
X IPS 3	36	36	36
X IPS 4	37	37	37
X IPS 5	37	38	37
XI MIPA 1	38	35	38
XI MIPA 1	38	38	38
XI IPS 1	36	36	35
XI IPS 2	35	35	35
XI IPS 3	36	36	37
XI IPS 4	37	37	37
XI IPS 5	36	38	37
XI IPS 6	38	38	38
XII MIPA 1	36	36	36
XII MIPA 2	38	38	38
XII IPS 1	36	36	36

XII IPS 2	35	35	35
XII IPS 3	36	36	36
XII IPS 4	37	37	37
XII IPS 5	38	38	38
XII IPS 6	38	38	38
<b>JUMLAH</b>	846	<b>845</b>	<b>845</b>

**Tabel 4.2 Data Siswa Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah**

### 9. Fasilitas Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah

- 
- a) Ruang Kelas yang Dinamis = 6
  - b) Ruang = 1
  - c) Ruang TU = 1
  - d) Laboratorium Sains = 1
  - e) Ruang praktek Komputer = 1
  - f) Ruang UKS = 1
  - g) Tempat Ibadah = 1
  - h) Ruang Tata Usaha = 1
  - i) Peralatan musik Terbang /Rebana = 1 set
  - j) Perpustakaan = 1

## 10. Ekstra Kurikuler

1. Seni Baca Al Qur'an
2. Kaligrafi
3. Rebana
4. Khitobah
5. Pramuka
6. Komputer
7. Teater
8. PMR

### B. Deskripsi Data

Dalam bagian ini akan dibahas beberapa hasil temuan Penulisan yang berdasarkan pada fokus utama yaitu Peran kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Ibtidaul Falah dan sub fokus Penulisan yaitu Peran Kepala madrasah sebagai EMASLIM yang dilakukan oleh kepala Ibtidaul Falah Desa Samirejo Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus dalam meningkatkan kinerja guru.

Berikut ini akan disajikan deskripsi data terkait Peran kepala madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Ibtidaul Falah Desa Samirejo Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus. Secara rinci hasil temuan Penulisan di lapangan diperoleh data melalui instrumen Penulisan yang berupa hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah, Guru dan Pengurus.

## 1. Peran Kepala Madrasah sebagai supervisor dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Dalam pelaksanaan pendidikan, kewenangan paling besar berada di tangan Kepala Madrasah mengingat kapasitasnya sebagai pemimpin. Sudah saatnya disini Kepala Madrasah mengambil peranan. Sebab maju mundurnya pendidikan, lebih khusus lagi pada lembaga pendidikan yang di kelola sepenuhnya menjadi tanggung jawab seorang kepala sekolah. Termasuk juga menjaga serta memastikan para guru dapat profesional dalam menjalankan tugasnya, juga merupakan tugas kepala sekolah.

Salah satu langkah yang biasa ditempuh oleh Kepala Madrasah dalam memastikan kualitas para gurunya adalah dengan melaksanakan supervisi. Supervisi dilaksanakan oleh jabatan yang berada di atasnya, apabila guru berarti yang menjadi supervisor atau yang melakukan supervisi adalah kepala sekolah, Kepala Madrasah yang menjadi supervisornya adalah pengawas begitu seterusnya. Supervisi pendidikan adalah salah satu upaya yang ditempuh guna memperbaiki mutu dan kualitas pendidikan kita. supervisi adalah suatu kegiatan yang bersifat membina dan memberikan bantuan, sehingga “alam” yang tercipta di dalamnya harus mendukung terjadinya kegiatan yang betul-betul mencapai tujuannya.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Suharsimi Arikunto, Dasar-dasar ... 54.

Lebih penting lagi setelah dilakukan supervisi adalah follow up atau tindak lanjut dari hasil supervisi yang telah dilakukan. Hasil dari supervisi akan tidak ada pengaruhnya apa-apa, apa bila tidak ada tindak lanjut dari hasil tindakan supervisi. Dan inilah yang terkadang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah yang lain terkait tindak lanjut dari hasil supervisi. Terkadang hasil supervisi sama, namun dalam menyikapi hasil supervisi berbeda, maka dalam pelaksanaan proses belajar mengajar selanjutnya juga akan berbeda.

Dalam meningkatkan kompetensi guru khususnya pedagogik, Kepala Madrasah Ibtidaul Falah memiliki konsep bahwa kompetensi pedagogik guru dapat dicapai dengan melaksanakan supervisi pendidikan. Adapun strateginya adalah:

#### **1) Mengadakan supervisi secara berkala**

Kegiatan supervisi harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan, sebab apabila supervisi ini dilakukan sesekali saja tidak akan membuahkan hasil. Dan terkadang supervisi ini juga perlu dilakukan secara sembunyi-sembunyi tanpa diketahui oleh yang disupervisi, sehingga supervisi yang diperoleh merupakan natural dan tidak mengada-ada. Hal ini pula yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Ibtidaul Falah. Dalam meningkatkan kompetensi guru, beliau juga melaksanakan supervise terhadap para gurunya. Dengan pelaksanaan ini diharapkan guru yang telah disupervisi akan meningkat kompetensinya. Kegiatan supervisi

ini kerap dilakukan oleh Ibtidaul Falah. Supervisi sering di laksanakan baik melihat langsung ke kelas untuk melihat bagaimana cara guru mengajar, menyenangkan atau tidak, murid antusias atau tidak. Kepala madrasah juga melihat RPP. Pada awal semester mengumpulkan administrasi pembelajaran, Pada saat supervisi di cocokkan, sesuai tidaknya dengan RPP. Kalau tidak sesuai namun hasilnya bagus tidak masalah, tapi kalau hasilnya kurang baik diberikan peringatan. Memberikan pembinaan pada MGMP bulanan. Selalu diberikan evaluasi guru setiap bulan (Saefudin zuhri 2021:2).

Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh Bp. Aep Saepulloh, MPd, beliau adalah wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum dalam sebuah wawan cara dengan Penulis. Semua administrasi pembelajaran harus dibuat sebelum KBM di mulai. Sehingga nanti sewaktu Bapak Kepala Madrasah mengadakan supervisi, Bapak Kepala Madrasah Cukup meminta data kepada waka kurikulum, yang selanjutnya di berikan tindak lanjut untuk melaksanakan supervisi terhadap guru. Supervisi dapat juga di berikan oleh waka kurikulum, bukan karena kepala madrasah tidak mau mengadakan supervise namun hal tersebut di lakukan agar guru tidak menyadari jika sedang di supervise (Aep Saepulloh 2021:2). Selain dari hasil wawancara, Penulis juga melalui observasi menemukan fakta bahwa Kepala Madrasah

berkeliling saat jam pelajaran berlangsung. Beliau melihat proses pembelajaran di kelas-kelas. Selain itu, Penulis saat memasuki ruang guru juga menemukan tumpukan administrasi pembelajaran dari semua guru yang tersusun rapi. Maka hal ini pulalah yang menyebabkan Ibtidaul Falah mendapatkan predikat Akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN S/M).

## **2) Pembinaan setelah supervisi**

Kepala Madrasah setelah mengadakan supervisi harus ada tindakan selanjutnya, tidak dibiarkan saja setelah di supervisi. Lebih penting lagi setelah dilakukan supervisi adalah follow up atau tindak lanjut dari hasil supervisi yang telah dilakukan. Hasil dari supervisi akan tidak ada pengaruhnya apa-apa, apabila tidak ada tindak lanjut dari hasil tindakan supervisi. Pada saat awal menjabat sebagai kepala sekolah, Pertama Kepala madrasah mengadakan supervisi kepada semua element Madrasah Ibtidaul Falah. Madrasah sudah berdiri lama namun muridnya tetap saja tidak ada peningkatan, yang di rubah adalah wali kelas di ganti dan di rooling semuanya. Semua kinerja di pantau terus dengan di berikan pembinaan dan bimbingan selama 4-5 bulan, hal ini juga di bantu dan di support oleh yayasan, agar terdapat peningkatan kualitas pelayanan di madrasah (Saefudin zuhri 2021:2).

Hal ini juga senada dengan yang disampaikan oleh Pengurus Yayasan Ibtidaul Falah. Beliau mengatakan sebagai berikut:

Ketua Yayasan selalu dimintai saran oleh Kepala Madrasah, andaikata terdapat guru yang kurang sesuai setelah diadakan supervisi. kalau ada yang kurang baik, sering terlambat atau kurang disiplin akan di berikan teguran, jika tetap diulangi akan di panggil, jika masih mengulangi lagi akan dikeluarkan. Yayasan sangat tegas terkait kualitas guru, yayasan tidak ingin anak-anak yang jadi korban. Anak anak sekolah karena ingin mencari ilmu, tapi kalau yang memberi ilmu malas-malasan akan di berikan tindakan (Susilo, 2021:2)

### **3) Mengadakan pertemuan rutin**

Kepala Ibtidaul Falah memandang bahwa segala macam permasalahan akan dapat terselesaikan apabila dimusyawarahkan, begitu juga dalam memajukan Ibtidaul Falah. Selain itu, hasil supervisi juga harus dimusyawarahkan bagaimana rencana selanjutnya, sebab juga ada kemungkinan permasalahan antar guru itu sama. Ibtidaul Falah telah memiliki agenda rutin untuk musyawarah tersebut, yaitu musyawarah dengan internal Ibtidaul Falah setiap Kamis dan musyawarah besar bersama dengan KMI adalah tiap tanggal 25 dengan dilaksanakan pula istighosah. Hal ini dapat penulis ketahui dari wawancara dengan kepala sekolah. Pada

tiap bulan di adakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), minggu kedua MGMP bahasa (arab inggris), diadakan evaluasi bagaimana penerapan bahasa di madrasah, Minggu ketiga ada ke empat ada MGMP mata pelajaran lain. Di tanggal 25 diadakan musyawarah dengan Pengurus yayasan (Saifudin Zuhri, 2021:2)

Hal ini juga dibenarkan oleh Pengurus Yayasan, beliau mengatakan bahwa:

Tiap bulan diadakan pembinaan, kedisiplinan yang kurang baik, sering terlambat atau kurang disiplin kita tegur, jika masih mengulangi akan diberikan peringatan, dan jika masih di ulangi lagi akan dikeluarkan (Susilo, 2021 :2). Hal senada juga disampaikan oleh Bp. Muhadisin. saat diwawancarai oleh Penulis: ada pertemuan rutin, tiap bulan sekali bertemu dengan pengurus Yayasan untuk evaluasi dan musyawarah. keluarga besar Yayasan Ibtidaul Falah bertemu tiap sebulan sekali, baik dari RA, MI, MTs, MA dan koperasi (Muhadisin, 2021:2)

Ini semua ternyata benar adanya, Penulis saat berkunjung pada Kamis, 12 Februari 2018. Saat Penulis datang, sedang ada pertemuan rutin KMI dengan seluruh jajaran pengurus baik dari Pondok Pesantren, MTs, MA, maupun koperasi dan dapur.

## 2. Peran Kepala Madrasah sebagai leader dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Kepala Madrasah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, karena seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah dapat dilaksanakan atau tidak, tercapai atau tidak tujuan pendidikan maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian Kepala Madrasah selaku pimpinan. Kepala Madrasah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelnnya, terutama meningkatkan kompetensi guru, baik itu kompetensi professional, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian maupun juga kompetensi pedagogik.

Tidak semua Kepala Madrasah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kompetensi kepemimpinan (leadership) kepala sekolah. Bahkan permasalahan utama yang dihadapi oleh sekolah adalah tidak kompetennya Kepala Madrasah dalam memimpin sekolah. Saat kita sebagai guru, kita selalu melihat siapa Kepala Madrasah kita, bila Kepala Madrasah kita itu memiliki leadership yang bagus, maka kita juga pasti akan segan dan selalu mematuhi apa yang beliau sampaikan. Ibtidaul Falah dalam tugasnya sebagai leader menjalankan beberapa langkah, diantaranya:

### 1) **Memberi suri tauladan (Uswatun Hasanah)**

Suri tauladan dari pimpinan merupakan faktor penggerak yang utama bagi para bawahannya, dalam hal ini adalah guru. Ibtidaul

Falah menanamkan jiwa kedisiplinan, keikhlasan dan etos kerja yang baik kepada para gurunya. Dengan demikian diharapkan para guru dapat mencontoh perilaku Kepala Madrasah tersebut. Dan apabila ini telah berjalan dalam jangka waktu yang lama, maka perilaku tersebut akan tumbuh sendiri tanpa ada paksaan maupun ada atau tidaknya Kepala Madrasah di sekolah. MA Ibtidaul Falah selalu menanamkan jiwa kedisiplinan tidak hanya melalui kata-kata, namun juga melalui perbuatan. Oleh karena hal tersebut di kantor terdapat finger scan, untuk mengukur kedisiplinan guru (saifudin Zuhri, 2021:2) Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh waka. Kurikulum. Bapak Saifudin sudah berpengalaman, tenaganya masih sangat energic dan tidak kalah dengan yang muda, Bapak Saifudin kepala Madrasah yang visioner. Rancangan Kedepan sudah direncanakan. Sehingga bawahan selalu termotivasi untuk bisa setidaknyanya meniru beliau. Jarang ditemui beliau terlambat, termasuk dalam mengumpulkan administrasi pembelajaran (Aep Saepulloh, 2021:2)

Penulis telah datang beberapa kali melakukan Penulisan di Ibtidaul Falah. Saat Penulis datang, selalu Kepala Madrasah sudah berada di lingkungan sekolah, padahal Penulis sudah datang pagi sekitar pukul 7.30 WIB. Ini menunjukkan kedisiplinan Kepala Madrasah yang tinggi. Hanya sekali saja Penulis tidak bertemu dengan

kepala sekolah, yaitu hari Jum'at. Karena memang Ibtidaul Falah ini hari liburnya Jum'at, sebagaimana Madrasah pada umumnya.

Terlibat di dalam Suri tauladan saja tidak cukup untuk menjadi seorang leader yang baik. Namun juga seorang Kepala Madrasah terlibat langsung di dalamnya, termasuk juga berperan sebagai guru. Sehingga seorang Kepala Madrasah isinya tidak hanya sekedar marah-marah kepada anak buahnya, tapi juga mengetahui beban kerja anak buahnya. Yang akhirnya dalam membuat kebijakan bisa tepat dan sesuai. Hal ini terlihat dari observasi yang Penulis lakukan. Penulis dapat mengetahui bahwa bapak Drs. H.M Syaifudin Zuhri, M.Pd.I. selain sebagai Kepala Madrasah juga beliau mengajar PKN. Beliau sebelum memperoleh amanah sebagai Kepala Madrasah juga telah menjabat sebagai guru sejak tahun 2001 sampai akhirnya diangkat sebagai Kepala Madrasah Ibtidaul Falah pada 11 Agustus 2010.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh waka kurikulum Ibtidaul Falah saat Penulis wawancara:

Selain sebagai kepala sekolah, Bapak saifudin juga menjabat sebagai guru. Bapak saifudin sudah sertifikasi, jadi tetap ada jam bagi Bapak saifudin. Bahkan kalau dihitung, jam ngajar Bapak saifudin sudah melebihi batasan untuk sertifikasi. Sebagian besar yang mengajar di MA Ibtidaul Falah tidak hanya ngajar di MA, tapi juga Mengajar di MTs. Termasuk juga pak saifudin (Aep Saepulloh 2021:2).

Hal senada juga disampaikan oleh Pengurus Yayasan secara tersirat dalam sebuah wawancara dengan Penulis,

Bila ada yang disiplin dan memberi kontribusi yang besar terhadap lembaga akan diberikan reward. Namun bentuk reward nya tidak berupa uang, hadiah atau yang lain, akan diberikan tugas dan tanggung jawab tambahan, dengan semakin banyaknya tugas akan diimbangi dengan imbalan untuk setiap tugas (susilo, 2021:2).

Hasil wawancara dengan Pengurus Yayasan tersebut menyiratkan bahwa Kepala Madrasah di Ibtidaul Falah merupakan seorang yang disiplin dan memiliki kontribusi besar terhadap lembaga. Sebagai bukti beliau mendapatkan amanah yang begitu banyak dalam beberapa posisi jabatan tertentu.

## 2) **Memberi motivasi**

Kepala Madrasah jika ingin memiliki guru yang berkompeten harus mampu memberi motivasi kepada para gurunya. Motivasi tersebut harus dilakukan secara continue atau terus menerus. Motivasi ini dilakukan dalam konteks berbagai hal. Motivasi yang paling sering dilakukan adalah dengan pemberian reward and punishment. Namun dalam pelaksanaannya, Kepala Madrasah Ibtidaul Falah tidak hanya menerapkan reward and punishment saja, tapi juga motivasi untuk segera melanjutkan kejenjang pendidikan lebih tinggi. Hal ini seperti yang disampaikan Kepala Madrasah kepada Penulis:

Saya selalu memotivasi para guru untuk mengadakan studi lanjut, bahkan kita berusaha carikan beasiswa. Saat ini ada yang di IAIN, UNNES, UNISNU Jepara. Tapi yang banyak itu ke UNISNU Jepara.<sup>3</sup>

Hal yang demikian ini makin dipertegas oleh Pengurus Yayasan Ibtidaul Falah, sebagai berikut:

Kalau dorongan (motivasi) ada, semua mendorong mas. Kan kita tidak berhenti di sini saja, jadi di pondok ini ingin berkembang ke atas juga ingin mendirikan perguruan tinggi sehingga otomatis kan membutuhkan tenaga yang kualifikasinya memenuhi, jadi selalu kita dorong segera kuliah lagi. Sampai saat ini masih sebatas motivasi, untuk beasiswa masih belum, namun rencana kearah itu sudah ada. Kami ingin seperti Gontor yang memberikan beasiswa sampai akhir study nya dimanapun jika ada yang ingin mewakafkan diri.<sup>4</sup>

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai manager dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru**

Sesungguhnya tugas Kepala Madrasah itu sangatlah luas dan kompleks. Rutinitas Kepala Madrasah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal secara berkelanjutan dengan murid, guru dan

<sup>3</sup> Wawancara dengan Kepala MA Ibtidaul Falah, 12 Februari 2021

<sup>4</sup> Wawancara dengan Pengurus Yayasan Ibtidaul Falah, 12 Februari 2021

orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya. Kepala Madrasah menjaga agar segala program sekolah yang dibuat berjalan dengan aman dan damai, menangani konflik dan menghindarinya, membina kerjasama dengan bawahan serta mengembangkan dan mengimplimentasikan organisasi dan ide-ide pendidikan. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar Kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan selektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasikan sekolah. Oleh karena itu keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan managerial kepala sekolah, karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu mengatur lembaganya hingga mencapai tujuannya. Kepala Madrasah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah. Secara formal kepada atasannya, dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan putra-putrinya. Namun, fakta dilapangan menunjukkan bahwa banyak Kepala Madrasah yang kurang cakap dalam kepemimpinan maupun managerialnya.

Ada beberapa kesalahan yang umum dilakukan oleh Kepala Madrasah diantaranya memimpin dengan visi-misi yang lemah, miskin inovasi, tidak mau memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran, memimpin tanpa mepedulikan jaringan masyarakat,

tidak menyediakan ruang kreatif bagi guru dan siswa, serta tidak peka dengan anggotanya.

Kepala Ibtidaul Falah dalam tugasnya sebagai manager menjalankan beberapa langkah, diantaranya:

### **1) Membuat perencanaan**

Sebuah perencanaan yang bagus dan terukur akan memberikan separuh keberhasilan. Namun apabila perencanaan kurang bagus, apalagi tidak adanya perencanaan maka bisa dipastikan lembaga tersebut tidak bisa berkembang. Perencanaan tersebut bisa dibuat oleh Kepala Madrasah sendiri, tim, maupun dari yayasan, atau dari gabungan beberapa orang dari tiap lembaga di bawah yayasan.

Dari pengamatan yang Penulis lakukan di Ibtidaul Falah, Penulis lihat adanya kalender akademik yang berbeda dengan kalender akademik sekolah formal. Ini menunjukkan sebuah perencanaan yang matang sejak awal tahun ajaran baru yang dibuat oleh gabungan dari beberapa orang dari perwakilan lembaga-lembaga di bawah Yayasan Ibtidaul Falah. Menurut Kepala Madrasah seperti yang Penulis ketahui saat wawancara sebagai berikut:

Ada, ada timnya sendiri itu nanti mas. Yang pasti yang nganggar bendahara sendiri. Yang jelas timnya adalah saya, waka-waka, komite, pengurus semua dilibatkan. Kayak seperti ini di akhir tahun kami selalu berkumpul untuk mengevaluasi selama satu tahun dan membuat perencanaan selama satu tahun ke depan ini bagaimana, entah nanti dilaksanakan atau tidak. Jadi sebelum awal tahun ajaran baru mulai

kami sudah mempunyai rencana untuk satu tahun itu apa saja yang dikerjakan.<sup>5</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh waka kurikulum tentang perencanaan tersebut, yaitu:

Kami punya RKAS, Renstra dan lain-lain. Ini kami sesuaikan setiap di awal tahun ajaran baru, sebab di tahun-tahun sebelumnya kan belum tentu sesuai. Sehingga setiap awal tahun ajaran baru kami selalu bertemu untuk membahas rencana dalam satu tahun ke depan.<sup>6</sup>

## 2) Rekrutmen secara selektif

Pemilihan tenaga pendidik sangat menentukan ke depan bagaimana sekolah akan di bawa. Sebab akan sulit memperbaiki apabila input tenaga pendidiknya kurang mumpuni, apalagi yang tidak selaras dengan visi misi dan tujuan lembaga. Dalam penempatan tenaga pendidik, Ibtidaul Falah tidak sembarang menempatkan personil. Kepala Madrasah berpandangan bahwa suatu pekerjaan apabila dikerjakan bukan yang ahlinya, nanti akan hancur. Begitu juga sebaliknya, apabila dikerjakan oleh orang yang sesuai ahlinya maka akan mudah maju. Sebagaimana hasil wawancara Penulis dengan kepala sekolah:

Guru itu yang diutamakan yang bisa bahasa Arab dan bahasa Inggris, diutamakan yang alumni, dari perguruan tinggi yang qualified. Selama ini jarang sekali yang mengajukan lamaran, tapi saya yang mencari. Saya ada temen yang punya kenalan fresh graduate dan belum ngajar, saya coba. Tapi kalau ada yang fresh graduate tapi sudah pernah ngajar, tidak saya ambil. Nanti juga saya coba dulu, 1 bulan sampai 3

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kepala MA Ibtidal Falah, 12 Februari 2021

<sup>6</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ibtidal Falah, 12 Februari 2021

bulan. Dan tiap tahun pun kan selalu ada penambahan kontrak ajar baru, jadi kalau tidak layak ya tidak dilanjutkan.<sup>7</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh Pengurus Yayasan saat Penulis wawancarai:

Masalah rekrutmen kita selalu musyawarah dengan kepala, KMI, dan pimpinan. Kita merekrut itu sesuai dengan kebutuhan, jadi alurnya Kepala Madrasah mengusulkan kebutuhan, lalu buka lowongan, lalu kita pilih 2 atau 3 yang sekiranya pas, nanti yang menentukan siapa yang lolos itu kepala sekolah, kami hanya merekomendasikan mana yang pas.<sup>8</sup>

Hal yang serupa juga disampaikan oleh waka kurikulum Ibtidaul Falah saat Penulis wawancarai:

Jadi kita utamanya menerapkan pola kaderisasi. Kita mengambil dari alumni, langkahnya adalah dari pengabdian tadi. Namun dalam mengabdikan pun juga tetap kita pilih, karena kita kan juga tidak mau mendapat guru yang seadanya meskipun hanya mengajar sedikit kelas. Nah, setelah pengabdian 1 tahun, kalau memang ingin tetap bergabung harus menyelesaikan dulu sarjananya, nanti bisa ditarik kembali. Saat kuliah pun juga tetap disini sebagian jadi ada yang bagian TU, perpustakaan, juga ada yang ngajar. Selain dari kaderisasi, kami juga menerima dari luar, tapi tetap kita lihat kualifikasinya. Biasanya kita lihat lulusan dari mana, setelah itu kalau memang menurut Kepala Madrasah layak kita kasih jam untuk uji coba, namun yaa hanya sedikit dulu. Kalau puas maka tahun berikutnya kita sodori kontrak dan jamnya sedikit-sedikit kita tambah.<sup>9</sup>

Berdasarkan pengamatan yang langsung Penulis lakukan di Ibtidaul Falah memang benar adanya seperti yang disampaikan beliau-beliau di atas. Sebagian besar tenaga pendidik yang ada di Ibtidaul Falah merupakan alumninya, termasuk juga kepala sekolahnya. Sehingga

<sup>7</sup> Wawancara dengan Kepala MA Ibtidaul Falah, 12 Februari 2021

<sup>8</sup> Wawancara dengan Pengurus Yayasan Ibtidaul Falah, 12 Februari 2021

<sup>9</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum, 12 Februari 2021

apabila alumni yang ditarik kembali, lembaga sudah mengetahui bagaimana kemampuannya serta loyalitasnya terhadap lembaga juga bagus.

### 3. Pembinaan

Setelah diadakannya rekrutmen yang baik, maka harus ada pembinaannya. Sebab seorang tenaga pendidik tidak selamanya memiliki semangat seperti di awal, juga harus terbuka dengan perkembangan serta perubahan kurikulum yang ada. Oleh karenanya Kepala Ibtidaul Falah memandang perlu adanya pembinaan pasca rekrutmen. Seperti yang disampaikan beliau saat Penulis wawancara: dengan mendatangkan ahli, untuk merefresh metode pembelajaran, strateginya yang jelas butuh model baru, dalam setahun sekali. Tiap bulan ada MGMP, minggu kedua MGMP Bahasa (saifudin Zuhri, 2021:2).

Selain pembinaannya berupa diklat-diklat maupun workshop, juga mengadakan study banding. Kepala Madrasah menyampaikan kepada Penulis. MA Ibtidaul Falah beberapa kali mengadakan study banding, salah satunya ke Pare, Karangsono, Tulungagung, Malang Assalam. Tidak semua guru mengikuti, hanya perwakilan dan beberapa murid (Saifudin Zuhri, 2021:2). Hal serupa makin dipertegas oleh Pengurus Yayasan dalam sebuah wawancara dengan Penulis. Setelah di putuskan untuk diterima di berikan pembinaan terlebih dahulu,

setiap bulan diberikan arahan. Karena sedikit banyak mengacu ke Gontor dan sebagian pimpinan di Madrasah Ibtidaul Falah adalah alumni Gontor, sehingga sewaktu-waktu butuh bantuan Guru study banding ke Gontor. Pembinaan yang dilakukan oleh Ibtidaul Falah dilakukan melalui beberapa langkah diantaranya musyawarah rutin tiap hari kamis, workshop dan study banding (susilo, 2021:2)

#### **4) Reward punishment**

Pemberian apresiasi terhadap sebuah kinerja sangat penting adanya, baik apresiasi terhadap suatu yang telah dilakukan dengan baik maupun apresiasi apabila melakukan kesalahan. Seseorang apabila telah melaksanakan tugas dengan baik harus menerima reward atau penghargaan. Sedangkan apabila melakukan suatu kesalahan juga harus diberikan peringatan. Itu pula yang disadari oleh Kepala Ibtidaul Falah. Beliau juga menerapkan reward apabila ada tenaga pendidik yang memberikan sumbangsih terhadap lembaga, meskipun bila diukur juga belum seberapa. Selama ini belum ada. Sebab prestasi siswa di tingkat luar belum menonjol, tapi sudah kita rencanakan, jika ada guru yang berhasil membawa anak berprestasi maka reward itu ada. Namun yang selama ini sudah ada itu adalah penghargaan dari koperasi karena sering hadir, disiplin. Itu berupa peralatan rumah tangga (Saifudin Zuhri, 2021:2).

Pengurus Yayasan juga menjelaskan terkait dengan pemberian reward tersebut kepada Penulis. Reward di berikan kepada guru yang disiplin dan memberi kontribusi yang besar terhadap lembaga. Namun reward nya tidak berupa uang, hadiah atau yang lain, tapi diberikan tambahan tugas-tugas dan tanggung jawab baru. Dengan semakin banyakya tugas pasti di imbangi dengan di berikannya imbalan untuk setiap tugas, jadi jangan heran kalau di madrasah ini double-double jabatan waka, jadi wali kelas, jadi bendahara, juga jadi T.U, dengan begitu imbalan yang diterima akan semakin banyak. Seperti bapak Aep saepulloh awalnya hanya sebagai guru, disiplin, loyal dan sungguh-sungguh, hingga di angkat sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan merangkap sebagai wali kelas (susilo, 2021:2)

Waka kurikulum juga menambahkan tentang reward tersebut. Namun jika sudah berhubungan dengan kebijakan masih ada yayasan, jadi harus dikonsultasikan dulu dengan pihak yayasan, termasuk masalah reward guru juga. Disini ada penghargaan pengabdian, jadi setiap yang mengabdikan beberapa tahun di sini beda dengan yang baru bergabung, jadi semakin lama di sini juga semakin banyak yang diperoleh. Untuk nominalnya berapa sepertinya kurang etis kalau saya sampaikan (aep Saepulloh, 2021:2).

Dari hasil pengamatan yang Penulis lakukan, Penulis melihat pemberian reward kepada guru ini benar adanya, hanya memang nominalnya yang tidak seberapa. Selain itu, dalam meningkatkan

kesejahteraan tenaga pendidiknya, seluruh isi yang ada di koperasi maupun kantin berasal dari para guru, sehingga jiwa wiraswasta guru juga tumbuh. Saat Penulis melakukan wawancara dengan Pengurus Yayasan pun juga bertepatan ada tamu dari Nestle, mereka menawarkan produk untuk dijual di kantin, namun oleh pimpinan pondok ditolak karena oleh pimpinan pondok yang boleh mengisi kantin hanya dari guru saja.

#### **5) Pengembangan karir**

Kejelasan masa depan seorang tenaga pendidik juga menjadi pertimbangan dia berlaku professional dan mau mengembangkan potensinya atau tidak. Sebab sebagian besar orang akan jenuh jika selama bekerja monoton dan tetap pada posisi itu-itu saja. Sehingga pengembangan karir juga perlu difikirkan oleh lembaga sekolah, khususnya oleh kepala sekolah. Hal ini pula yang ada pada Ibtidaul Falah, sekolah ini juga menerapkan pengembangan karir kepada mereka yang memang benar-benar loyal dan memiliki kinerja yang bagus. Reward di berikan kepada guru yang disiplin dan memberi kontribusi yang besar terhadap lembaga. Namun reward nya tidak berupa uang, hadiah atau yang lain, tapi diberikan tambahan tugas-tugas dan tanggung jawab baru. Dengan semakin banyaknya tugas pasti di imbangi dengan di berikannya imbalan untuk setiap tugas, jadi ada beberapa guru dengan tugas tambahan. Seperti bapak Aep saepulloh awalnya hanya sebagai guru, disiplin, loyal dan sungguh-sungguh,

hingga di angkat sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan merangkap sebagai wali kelas (susilo, 2021:2).

Ini secara tersirat menggambarkan bahwa karir begitu diperhatikan di Ibtidaul Falah. Kepala Madrasah juga mempertegas yang disampaikan Pengurus Yayasan. Pertama kali mengajar di MTs Ibtidaul falah sejak tahun 1982. Pernah menjabat sebagai waka kurikulum. Pada tahun 1990 diposisikan sebagai kepala MA. Setelah ada rotasi jabatan sampai saat ini di posisikan sebagai kepala MA Ibtidaul Falah. Inilah yang membuat tenang para guru yang ada di Ibtidaul Falah (Saefudin Zuhri 2021:2)

### C. Analisis Data

#### 1. Peran Kepala Madrasah sebagai supervisor dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru.

Berdasarkan paparan deskripsi data di atas, maka dapat disampaikan bahwa sebagai supervisor, Ibtidaul Falah memiliki upaya untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru Penulisan sebagai berikut: Adapun strateginya adalah:

- a) Mengadakan supervisi secara berkala

Kegiatan supervisi harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan, sebab apabila supervisi ini dilakukan sesekali saja tidak akan membuahkan hasil. Dalam melakukan supervise terkadang Kepala Madrasah Ibtidaul Falah melimpahkan tugas

itu kepada Waka Kurikulum, sehingga guru yang sedang di supervisi tidak merasa grogi. Beliau juga tidak hanya mengecek kegiatan pembelajaran di dalam kelas, namun juga mengecek administrasi pembelajaran yang ada. Kepala Madrasah juga sering berjalan-jalan saat kegiatan belajar mengajar dan mengecek kelas mana yang kosong, ada gurunya atau tidak, guru tersebut sudah izin atau belum, ada tugas atau tidak.

a) Pembinaan setelah supervise

Kepala Madrasah setelah mengadakan supervisi harus ada tindakan selanjutnya, tidak dibiarkan saja setelah di supervisi. Lebih penting lagi setelah dilakukan supervisi adalah follow up atau tindak lanjut dari hasil supervisi yang telah dilakukan. Biasanya di Ibtidaul Falah pembinaan setelah supervisi itu dilaksanakan tiap hari Kamis saat pertemuan rutin. Bila setelah diadakan pembinaan tetap tidak ada perubahan, maka tindakan tegas akan dilakukan oleh pihak sekolah dan pihak yayasan, yaitu diberhentikan.

b) Mengadakan pertemuan rutin

Ibtidaul Falah telah memiliki agenda rutin untuk musyawarah, yaitu musyawarah dengan internal Ibtidaul Falah setiap Kamis dan musyawarah besar bersama dengan Pengurus Yayasan adalah tiap hari Kamis pada awal bulan. Di tiap

pertemuan membahas berbagai hal tentang lembaganya, terutama program-program pendidikan lebih khusus lagi pelaksanaan program multi lingual.

## **2. Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai leader dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru**

a) Memberi suri tauladan (Uswatun Hasanah) Suri tauladan dari pimpinan merupakan faktor penggerak yang utama bagi para bawahannya, dalam hal ini adalah guru. Ibtidaul Falah menanamkan jiwa kedisiplinan, keikhlasan dan etos kerja yang baik kepada para gurunya. Dengan demikian diharapkan para guru dapat mencontoh perilaku Kepala Madrasah tersebut. Dan apabila ini telah berjalan dalam jangka waktu yang lama, maka perilaku tersebut akan tumbuh sendiri tanpa ada paksaan maupun ada atau tidaknya Kepala Madrasah di sekolah. Penulis telah datang beberapa kali melakukan Penulisan di Ibtidaul Falah. Saat Penulis datang, selalu Kepala Madrasah sudah berada di lingkungan sekolah. Ini menunjukkan kedisiplinan Kepala Madrasah yang tinggi. Hanya sekali saja Penulis tidak bertemu dengan kepala sekolah, yaitu hari Jum'at. Karena memang Ibtidaul Falah ini hari liburnya Jum'at, sebagaimana Madrasah pada umumnya.

b) Terlibat di dalam Suri tauladan saja tidak cukup untuk menjadi seorang leader yang baik. Namun juga seorang Kepala Madrasah

terlibat langsung di dalamnya, termasuk juga berperan sebagai guru. Sehingga seorang Kepala Madrasah isinya tidak hanya sekedar marahmarah kepada anak buahnya, tapi juga mengetahui beban kerja anak buahnya. Drs. HM. Saifudin Zuhri selain sebagai Kepala Madrasah juga beliau mengajar Bahasa Inggris. Beliau sebelum memperoleh amanah sebagai Kepala Madrasah juga telah menjabat sebagai guru sejak tahun 2001 sampai akhirnya diangkat sebagai Kepala Madrasah Ibtidaul Falah pada 11 Agustus 1990

- c) Memberi motivasi, Kepala Madrasah harus mampu memberi motivasi kepada para gurunya. Motivasi tersebut harus dilakukan secara continue atau terus menerus. Motivasi yang paling sering dilakukan adalah dengan pemberian reward and punishment. Namun dalam pelaksanaannya, Kepala Madrasah Ibtidaul Falah tidak hanya menerapkan reward and punishment saja, tapi juga motivasi untuk segera melanjutkan kejenjang pendidikan lebih tinggi. Saat ini ada yang kuliah di UNY, UI, Prancis tapi sebagian besar ke IAIN Tulungagung, yang nanti setelah lulus ditarik kembali ke Ibtidaul Falah.

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai manager dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru**

#### **a) Membuat perencanaan**

Sebuah perencanaan yang bagus dan terukur akan memberikan separuh keberhasilan. Namun apabila perencanaan kurang bagus, apalagi tidak adanya perencanaan maka bisa dipastikan lembaga tersebut tidak bisa berkembang. Perencanaan tersebut bisa dibuat oleh Kepala Madrasah sendiri, tim, maupun dari yayasan, atau dari gabungan beberapa orang dari tiap lembaga di bawah yayasan. Di Ibtidaul Falah, perencanaan dibuat oleh Kepala Madrasah baik MTs maupun MA nya, para wakil Kepala Madrasah dan staff, komite, dan pimpinan pondok. Perencanaan ini dilakukan sebelum tahun ajaran baru berlangsung, sehingga saat berjalannya kegiatan pembelajaran sudah jelas jadwal serta apa yang akan dikerjakan.

#### **b) Rekrutmen secara selektif**

Pemilihan tenaga pendidik sangat menentukan ke depan bagaimana sekolah akan di bawa. Sebab akan sulit memperbaiki apabila input tenaga pendidiknya kurang

mumpuni, apalagi yang tidak selaras dengan visi misi dan tujuan lembaga. Dalam

penempatan tenaga pendidik, Ibtidaul Falah tidak sembarang menempatkan personil. Ada beberapa kriteria dalam menentukan tenaga pendidik di MTs Ibtidaul Falah

a) Alumni

Diutamakan yang alumni, sebab dengan alumni yang bergabung maka loyalitas terhadap sekolah pasti lebih tinggi dari pada yang bukan alumni. Selain itu jika alumni yang bergabung, maka tujuan dan iklim sekolah bagaimana akan lebih tahu dan mudah beradaptasi.

b) Fresh Graduate

Ibtidaul Falah memilih tenaga pendidik yang baru lulus dari perguruan tinggi. Namun tidak hanya yang baru lulus dari perguruan tinggi saja yang diambil, tapi juga yang dari perguruan tinggi yang bagus.

c) Mampu Multi Lingual

Syarat yang ketiga ini mungkin yang agak sulit di penuhi jika bukan alumni Ibtidaul Falah. Sebab sekolah meminta para pendaftar untuk mampu menguasai 2 bahasa yaitu Arab dan Inggris.

d) Kemampuan mengajar sesuai keinginan sekolah

Karena Ibtidaul Falah Kedungwaru ini merupakan pondok Alumni Gontor, sehingga sedikit banyak proses pembelajarannya mengadopsi dari Gontor. Meskipun tidak seratus persen sama.

**c) Pembinaan**

Setelah diadakannya rekrutmen yang baik, maka harus ada pembinaannya. Ibtidaul Falah sering mendatangkan ahli untuk memberikan pelatihan-pelatihan. Juga tiap minggu ada pembinaan untuk program bahasa. Selain itu juga mengadakan study banding ke beberapa sekolah termasuk ke Gontor.

**d) Reward punishment**

Seseorang apabila telah melaksanakan tugas dengan baik harus menerima reward atau penghargaan. Sedangkan apabila melakukan suatu kesalahan juga harus diberikan peringatan. Di Ibtidaul Falah terdapat beberapa reward, diantaranya:

(1). Finger scan

Setiap datang, para guru wajib untuk melakukan finger scan, sehingga kedisiplinan guru bisa diketahui.

Dengan tertib dan sesuai jadwal datangnya, maka ada penghargaan yang diberikan sekolah kepada guru tersebut, berupa insentif setiap kali hadir.

#### (2). Insentif pengabdian

Semakin lama mengabdikan di Ibtidaul Falah Kedungwaru Tulungagung, maka yang diperolehnya pun juga akan bertambah. Sehingga tidak heran apabila antara guru baru dengan guru yang lama terdapat perbedaan dalam hal penerimaannya.

#### (3). Tugas tambahan

Semakin guru itu rajin, maka oleh yayasan makin diberi tugas-tugas tambahan yang lain. Dengan seperti ini maka yang bertugas tersebut juga akan menerima lebih banyak, sebab tiap tugas itu ada penghargaan.

Di Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah terdapat beberapa punishment, diantaranya:

#### (4). Pembinaan

Jika seorang guru telah melakukan beberapa kali pelanggaran, baik itu dari finger scan, kedisiplinan yang lain, administrasi atau yang lainnya, maka

langkah awal adalah dengan pembinaan. Guru tersebut dipanggil dan dibina.

a) Pengurangan tugas, Bila ada guru yang melanggar aturan, maka Ibtidaul Falah akan mengurangi tugas guru tersebut. Baik tugas mengajar maupun tugas-tugas yang lain.

b) Pemutusan kontrak, Setelah dibina tidak ada perubahan, dikurangi tugastugasnya juga tidak merasa, maka terakhir adalah diberhentikan.

c) Pengembangan karir, Sebagian besar orang akan jenuh jika selama bekerja monoton dan tetap pada posisi itu-itu saja. Sehingga pengembangan karir juga perlu difikirkan oleh lembaga sekolah, khususnya oleh kepala sekolah. Hal ini pula yang ada pada Ibtidaul Falah, sekolah ini juga menerapkan pengembangan karir kepada mereka yang memang benar-benar loyal dan memiliki kinerja yang bagus. Semakin guru tersebut rajin, maka semakin banyak juga tugas-tugas yang diserahkan kepada guru tersebut. Yang pada saatnya nanti ada promosi, juga akan dipromosikan pada posisi tertentu.

#### D. Pembahasan

Dari uraian secara rinci dalam temuan Penulisan maka dapat ditemukan pokok yang disajikan secara ringkas sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah sebagai supervisor melaksanakan tugasnya untuk melakukan supervisi untuk memastikan kompetensi guru-gurunya. Kegiatan supervisi harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan, sebab apabila supervisi ini dilakukan sesekali saja tidak akan membuahkan hasil. Dalam melakukan supervisi terkadang Kepala Madrasah Ibtidaul Falah melimpahkan tugas itu kepada Waka Kurikulum, sehingga gur yang sedang di supervisi tidak merasa grogi. Beliau juga tidak hanya mengecek kegiatan pembelajaran di dalam kelas, namun juga mengecek administrasi pembelajaran yang ada. Kepala Madrasah juga sering berjalan-jalan saat kegiatan belajar mengajar dan mengecek kelas mana yang kosong, ada gurunya atau tidak, guru tersebut sudah izin atau belum, ada tugas atau tidak. Kepala Madrasah setelah mengadakan supervisi harus ada tindakan selanjutnya, tidak dibiarkan saja setelah di supervisi. Lebih penting lagi setelah dilakukan supervisi adalah follow up atau tindak lanjut dari hasil supervisi yang telah dilakukan. Biasanya di Ibtidaul Falah pembinaan setelah supervisi itu dilaksanakan tiap hari kamis saat pertemuan rutin. Bila setelah diadakan pembinaan tetap tidak ada perubahan, maka tindakan

tegas akan dilakukan oleh pihak sekolah dan pihak yayasan, yaitu diberhentikan.

Ibtidaul Falah telah memiliki agenda rutin untuk musyawarah, yaitu musyawarah dengan internal Ibtidaul Falah setiap Kamis dan musyawarah besar bersama dengan Pengurus Yayasan adalah tiap hari Kamis pada awal bulan. Di tiap pertemuan membahas berbagai hal tentang lembaganya, terutama program-program pendidikan lebih khusus lagi pelaksanaan program multi lingual.

2. Sebagai seorang leader, Kepala Madrasah harus bisa memberi suri tauladan. Suri tauladan dari pimpinan merupakan faktor penggerak yang utama bagi para bawahannya, dalam hal ini adalah guru. Ibtidaul Falah menanamkan jiwa kedisiplinan, keikhlasan dan etos kerja yang baik kepada para gurunya. Dengan demikian diharapkan para guru dapat mencontoh perilaku Kepala Madrasah tersebut. Dan apabila ini telah berjalan dalam jangka waktu yang lama, maka perilaku tersebut akan tumbuh sendiri tanpa ada paksaan maupun ada atau tidaknya Kepala Madrasah di sekolah. Suri tauladan saja tidak cukup untuk menjadi seorang leader yang baik. Namun juga seorang Kepala Madrasah terlibat langsung di dalamnya, termasuk juga berperan sebagai guru. Sehingga seorang Kepala Madrasah isinya tidak hanya sekedar marahmarah kepada anak

buahnya, tapi juga mengetahui beban kerja anak buahnya. Selanjutnya, Kepala Madrasah harus mampu memberi motivasi kepada para gurunya. Motivasi tersebut harus dilakukan secara continue atau terus menerus. Motivasi yang paling sering dilakukan adalah dengan pemberian reward and punishment. Namun dalam pelaksanaannya, Kepala Madrasah Ibtidaul Falah tidak hanya menerapkan reward and punishment saja, tapi juga motivasi untuk segera melanjutkan kejenjang pendidikan lebih tinggi.

3. Sebagai seorang manager, Ibtidaul Falah menerapkan beberapa strategi dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Sebuah perencanaan yang bagus dan terukur akan memberikan separuh keberhasilan. Namun apabila perencanaan kurang bagus, apalagi tidak adanya perencanaan maka bisa dipastikan lembaga tersebut tidak bisa berkembang. Perencanaan tersebut bisa dibuat oleh Kepala Madrasah sendiri, tim, maupun dari yayasan, atau dari gabungan beberapa orang dari tiap lembaga di bawah yayasan. Perencanaan ini dilakukan sebelum tahun ajaran baru berlangsung, sehingga saat berjalannya kegiatan pembelajaran sudah jelas jadwal serta apa yang akan dikerjakan. Selanjutnya Kepala Madrasah melakukan rekrutmen yang selektif pada calon gurunya. Ada beberapa kriteria dalam menentukan tenaga pendidik di Ibtidaul Falah, diutamakan yang

alumni, sebab dengan alumni yang bergabung maka loyalitas terhadap sekolah pasti lebih tinggi dari pada yang bukan alumni. Selain itu jika alumni yang bergabung, maka tujuan dan iklim sekolah bagaimana akan lebih tahu dan mudah beradaptasi. Ibtidaul Falah memilih tenaga pendidik yang baru lulus dari perguruan tinggi. Namun tidak hanya yang baru lulus dari perguruan tinggi saja yang diambil, tapi juga yang dari perguruan tinggi yang bagus. Syarat yang ketiga ini mungkin yang agak sulit di penuhi jika bukan alumni Ibtidaul Falah. Sebab sekolah meminta para pendaftar untuk mampu menguasai 2 bahasa yaitu Arab dan Inggris. Ibtidaul Falah sering mendatangkan ahli untuk memberikan pelatihan-pelatihan. Juga tiap minggu ada pembinaan untuk program bahasa. Selain itu juga mengadakan study banding ke beberapa sekolah. Di Ibtidaul Falah terdapat beberapa reward untuk menghargai gurugurunya, diantaranya setiap datang, para guru wajib untuk melakukan finger scan, sehingga kedisiplinan guru bisa diketahui. Dengan tertib dan sesuai jadwal datangnya, maka ada penghargaan yang diberikan sekolah kepada guru tersebut, berupa insentif setiap kali hadir. Semakin lama mengabdikan di Ibtidaul Falah, maka yang diperolehnya pun juga akan bertambah. Sehingga tidak heran apa bila antara guru baru dengan guru yang lama terdapat perbedaan dalam hal

penerimaannya. Semakin guru itu rajin, maka oleh yayasan makin diberi tugas-tugas tambahan yang lain. Dengan seperti ini maka yang bertugas tersebut juga akan menerima lebih banyak, sebab tiap tugas itu ada penghargaannya. Di Ibtidaul Falah terdapat beberapa punishment, diantaranya jika seorang guru telah melakukan beberapa kali pelanggaran, baik itu dari finger scan, kedisiplinan yang lain, administrasi atau yang lainnya, maka langkah awal adalah dengan pembinaan. Guru tersebut dipanggil dan dibina. Bila ada guru yang melanggar aturan, maka Ibtidaul Falah akan mengurangi tugas guru tersebut. Baik tugas mengajar maupun tugas-tugas yang lain. Setelah dibina tidak ada perubahan, dikurangi tugas-tugasnya juga tidak merasa, maka terakhir adalah diberhentikan. Sebagian besar orang akan jenuh jika selama bekerja monoton dan tetap pada posisi itu-itu saja. Sehingga pengembangan karir juga perlu difikirkan oleh lembaga sekolah, khususnya oleh kepala sekolah. Semakin guru tersebut rajin, maka semakin banyak juga tugas-tugas yang diserahkan kepada guru tersebut. Yang pada saatnya nanti ada promosi, juga akan dipromosikan pada posisi tertentu.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengikuti prosedur penelitian dan panduan penulisan tesis, akan tetapi dalam penelitian ini, terdapat keterbatasan penelitian yang dilakukan, yaitu : Penelitian ini menggunakan

kuesioner yang bersifat self report yang menjadikan sulit dalam mengukur kejujuran dalam mengisi kuesioner, sehingga perlu dibuktikan dengan adanya dokumentasi-dokumentasi yang terkait.

