

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *LEADER* DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2017/2018**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

Fajrin Havivah
NIM 084143070

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
SEPTEMBER, 2018**

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *LEADER* DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2017/2018**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

Fajrin Havivah
NIM 084143070

Disetujui Pembimbing



Dr. H. Abd. Muis Thabrani, MM
NIP. 19550405 198603 1 003

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *LEADER* DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI 2 JEMBER TAHUN PELAJARAN 2017/2018**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Hari : Selasa
Tanggal : 21 Agustus 2018

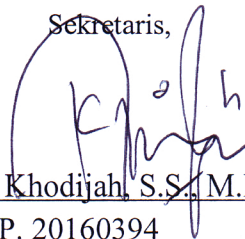
Tim Penguji

Ketua



Nuruddin, M.Pd.I
NIP. 197903042007101002

Sekretaris,



Siti Khodijah, S.S./M.Pd.
NUP. 20160394

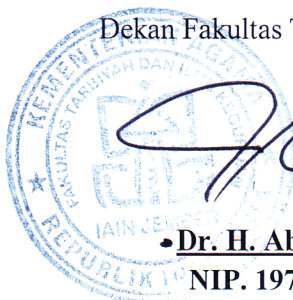
Anggota:

1. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag
2. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, MM.



Menyetujui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



•Dr. H. Abdullah, S.Ag., M.H.I.
NIP. 19760203 200212 1 003

MOTTO

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

اللَّهُ 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.¹ (QS. Al-Ahzab ayat 21)

IAIN JEMBER

¹ Al-Qur'an, 33:21.

PERSEMBAHAN

Dengan Rahmat Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Tiada yang lebih berharga selain perjuangan yang membuahkan hasil

Ku persembahkan karya sederhana ini kepada orang tuaku

Yang tiada henti memberikan dukungan do'a untuk kesuksesanku,

Karena tiada kata seindah lantunan do'a yang paling khusyuk selain do'a yang paling khusyuk yang terucap dari orang tua.

Kepada keluarga yang senantiasa mendo'akan dan memberikan semangat.

Kepada sahabat seperjuanganku kelas C2 serta teman-temanku yang tiada hentinya memberikan semangat dan canda tawa selama proses pengerjaan tugas akhir ini. Sungguh bahagia bisa mengenal kalian.

IAIN JEMBER

KATA PENGANTAR

Pada tempatnya yang pertama dihati ini, segala puji dan rasa syukur kepada Ilahi Rabbi Allah SWT. Kemudian shalawat serta salam mudah-mudahan tetap terlimpah curah kepada baginda Rasulullah SAW, beserta keluarga, sahabat, dan umat yang masih turut dengan ajarannya. Amin.

Berkat rahmat dan karunia-Nya, skripsi yang berjudul “Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018” ini dapat terselesaikan dengan baik.

Kelancaran proses penulisan skripsi ini berkat bimbingan, arahan, dan petunjuk serta kerjasama dari berbagai pihak, baik pada tahap persiapan, penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis dengan senang hati menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor IAIN Jember, yang memberikan dukungan dan fasilitas kepada penulis dalam menyelesaikan studi S1 di IAIN Jember.
2. Dr. H. Abdullah, S.Ag., M.HI selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian.
3. Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd . Selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam yang telah memberikan arahan untuk melakukan bimbingan dan penelitian kepada penulis.

4. Nuruddin, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian.
5. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, dorongan dan pengarahan kepada penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Drs. Suharno, M.Pd.I selaku Kepala MAN 2 Jember, yang telah memberikan izin dan memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya hanya kepada Allah Swt penulis serahkan segalanya, mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi kita semua umumnya.

Jember, 21 Agustus 2018

IAIN JEMBER

Penulis

ABSTRAK

Fajrin Havivah, 2018: Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Kepala madrasah memainkan peran yang sangat penting dalam suatu madrasah. Setidaknya ada satu peran penting kepala madrasah yang perlu diperhatikan yaitu peran sebagai *leader* pendidikan, yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendayagunakan serta meningkatkan potensi anggotanya seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti inilah para guru akan termotivasi untuk terus belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Maka dengan suasana seperti ini akan memberi ruang kepada para guru untuk meningkatkan kompetensinya dalam madrasah tersebut.

Fokus penelitian dalam skripsi ini, yaitu 1) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018. 2) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018. 3) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018. 4) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018

Tujuan dalam skripsi ini yaitu untuk 1) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018. 2) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018. 3) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018. 4) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data menggunakan *triangulasi* sumber dan teknik.

Hasil penelitiannya adalah 1) Kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah mengikutsertakan guru dalam MGMP, diklat, seminar, rapat, dan supervisi. 2) Kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru adalah mengikutsertakan guru dalam MGMP, diklat, dan supervisi. 3) Kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru adalah motivasi, saran, outbond kecil, mendengarkan budaya kerja Kemenag, dan menjadi tauladan. 4) Kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru adalah melaksanakan kegiatan hari besar Islam, memberikan kalimat toyyibah, memanage hati, dan mengakrabkan diri dengan warga madrasah.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Definisi Istilah.....	11
F. Sistematika Pembahasan	12
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Penelitian Terdahulu	14
B. Kajian Teori.....	18
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	33

B. Lokasi Penelitian.....	33
C. Subyek Penelitian.....	33
D. Teknik Pengumpulan Data	34
E. Analisis Data.....	37
F. Keabsahan Data.....	39
G. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	39
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	
A. Gambaran Obyek Penelitian	42
B. Penyajian Data dan Analisis	55
C. Pembahasan Temuan.....	76
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	89
B. Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
1. Matrik Penelitian	
2. Jurnal Kegiatan Penelitian	
3. Surat Izin Penelitian	
4. Surat Pernyataan Selesai Penelitian	
5. Dokumentasi	
6. Pernyataan Keaslian Tulisan	
7. Biodata Penulis	

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Halaman
2.1	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	16
2.2	Kepala Madrasah Sebagai EMASLIMEC.....	20
4.1	Kualitatif Guru	52
4.2	Kualifikasi Jenjang Kepangkatan.....	52
4.3	Keadaan Karyawan.....	53
4.4	Daftar Pegawai Madrasah.....	53

IAIN JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi telah menimbulkan kaburnya batas-batas antar negara, sehingga dunia menjadi terbuka dan transparan, yang oleh Kenichi Ohmae disebut sebagai *the borderless world*, atau disebut “desa dunia” oleh Marshall Mc. Luhan. Globalisasi terjadi disebabkan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama teknologi informasi yang semakin pesat perkembangannya, sehingga mau tidak mau menuntut adanya perubahan mendasar dalam berbagai bidang kehidupan mulai dari bidang ekonomi, politik, sosial, budaya, hingga pendidikan.¹ Karena adanya perubahan tersebut, dunia pendidikan dituntut untuk menyesuaikan dan memenuhi kebutuhan masyarakat, dan ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan lokal dan perubahan global yang terjadi bergitu pesat.

Di sisi lain, pembangunan Indonesia sedang berfokus pada otonomi, dengan menyerahkan sebagian wewenang pusat kepada daerah melalui mekanisme otonomi daerah. Pendidikan dalam konteks otonomi daerah diharapkan dapat mengambil peran dalam mewujudkan isu ke empat, sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas berikut ini.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang

¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 3.

beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²

Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, dalam tatanan mikro pendidikan harus mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Karena pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas pula. Kualitas pendidikan dipengaruhi oleh seluruh komponen pendidikan, seperti tenaga pendidik dan kependidikan, kurikulum, sumber belajar, sarana prasarana, iklim pembelajaran, serta didukung oleh kebijakan pemerintah pusat maupun daerah. Dari semua itu, kepala sekolah atau madrasah merupakan komponen paling menentukan, karena kepala madrasah adalah seorang pemimpin, yang mana di dalam Islam disebut khalifah, dan khalifah adalah orang yang disertai amanat dan tanggung jawab sebagai pemimpin oleh Allah SWT. sebagaimana dalam firmanNya QS. Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan 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

² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.³

Dalam Islam, figur pemimpin ideal yang dapat menjadi contoh dan suri tauladan, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alam*) adalah Nabi Muhammad Saw, sebagaimana dalam firman QS. Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

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.⁴

Oleh karena itu kepala madrasah yang memimpin sebuah lembaga haruslah dapat dijadikan contoh atau tauladan yang baik bagi seluruh warga madrasah.

Kepala madrasah bertanggung jawab atas semua komponen-komponen lain dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, karena itulah tugas kepala madrasah sangat kompleks, tidak sekedar mengelola kurikulum dan buku ajar, tetapi juga mengelola sumber daya manusia, mengelola dan mengembangkan aset, serta mengelola keuangan institusi. Oleh sebab itu,

³ Al-Qur'an, 2:30.

⁴ Ibid., 33:21.

suatu madrasah berkualitas atau tidak sangat bergantung pada kepala madrasah, karena dialah pimpinan tertinggi di madrasah, dan dialah yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal, seperti dalam hal pengelolaan guru yang direkrut, penugasan guru, rotasi guru, dan pengembangan guru.⁵

Selain kepala madrasah, guru juga merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, guru perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermartabat dan profesional. Tetapi mengapa masih banyak upaya pengembangan guru tidak dilakukan dengan sungguh-sungguh? Padahal guru akan menghasilkan proses dan hasil pendidikan yang nantinya akan menentukan masa depan suatu bangsa.

Dalam perwujudannya, tanggung jawab perlu ditekankan dan dikedepankan, karena pada saat ini banyak lulusan pendidikan yang cerdas dan terampil, namun tidak memiliki tanggung jawab dalam mengamalkan ilmu dan keterampilan yang dimilikinya, sehingga seringkali menimbulkan masalah dan menjadi beban masyarakat. Dalam kerangka inilah dirasakan perlu adanya standar kompetensi yang harus dimiliki guru, agar kita memiliki guru yang profesional dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.⁶ Standar kompetensi adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan.

Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi

⁵Muh. Fitrah, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Penjaminan Mutu* (Februari 2017), 39.

⁶Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 5-6.

kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian serta kompetensi sosial.⁷ Agar guru memiliki kompetensi yang standar dalam melaksanakan tugasnya, maka perlu adanya usaha-usaha dari kepala sekolah atau madrasah untuk mengembangkan kompetensi guru tersebut. Dalam usaha meningkatkan kompetensi guru tersebut, kepala madrasah harus bersikap profesional tanpa membeda-bedakan atau memberikan keutamaan kepada guru tertentu saja, sehingga ia harus memberikan perlakuan dan perhatian yang sama pada semua guru.⁸ Dengan kata lain seorang kepala madrasah harus mampu bersikap adil, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-A'raf ayat 29:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Artinya: Katakanlah: “Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan”. Dan (katakanlah): “Luruskanlah muka (diri)mu di setiap shalat dan sembahlah Allah dengan mengikhhlaskan keta’atanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah) kamu akan kembali kepada-Nya.”⁹

Karena itulah kepala madrasah memainkan peran yang sangat penting dalam suatu madrasah. Setidaknya ada satu peran penting kepala madrasah yang perlu diperhatikan yaitu peran sebagai *leader*. *Leader* di sini bukanlah *leader* sebuah unit produksi yang hanya menghasilkan barang mati, namun

⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

⁸ Ahmad Salabi, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 3 Sampit”, *Jurnal Studi Agama dan Masyarakat*, Volume 8, Nomor 1 (Juni 2014), 41.

⁹ Al-Qur'an, 7:29.

lebih dari itu, kepala madrasah adalah *leader* pendidikan yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendayagunakan serta meningkatkan potensi anggotanya seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti inilah para guru akan termotivasi untuk terus belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Maka dengan suasana seperti ini akan memberi ruang kepada para guru untuk meningkatkan kompetensinya dalam madrasah tersebut.¹⁰ Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan adanya usaha yang sungguh-sungguh dan berkesinambungan yang harus dilakukan oleh semua unsur madrasah terutama dari kepala madrasah itu sendiri.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember merupakan lembaga pendidikan Islam yang mempunyai tujuan menghasilkan sumber daya manusia, khususnya pada diri siswa yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.¹¹ Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka seluruh warga madrasah harus melibatkan diri sehingga menjadi *teamwork* yang solid.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan selama dua bulan praktik pengalaman lapangan, MAN 2 Jember memiliki kepala madrasah yang bertanggung jawab dalam setiap pelaksanaan pendidikan dan pengelolaan madrasah, yang mana kepala MAN 2 Jember mampu memimpin, mengkoordinasikan, dan memberikan bimbingan bagi seluruh warga madrasah, serta mampu melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap

¹⁰ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 71.

¹¹ Dokumen MAN 2 Jember. Lebih jelasnya lihat pada gambaran obyektif penelitian 3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember.

kegiatan di madrasah. Sehingga dapat mengembangkan lembaganya dengan baik dan meningkatkan produktivitas madrasah dengan optimal.

Sebagai salah satu madrasah aliyah, MAN 2 Jember merupakan salah satu madrasah yang unggul di Jawa Timur dengan beberapa prestasi, baik itu prestasi lembaga maupun prestasi yang diperoleh siswa. Prestasi tersebut dapat diperoleh tidak terlepas dari peran guru setiap aspek pembelajaran. Namun sebagaimana diketahui bahwa walaupun pihak madrasah memperoleh prestasi yang baik, bukan berarti setiap guru yang ada di MAN 2 Jember memiliki kompetensi yang baik dalam menjalankan tugasnya. Sehingga keadaan guru yang seperti ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru yang ada di lembaganya.¹²

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.”

B. Fokus Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan

¹² Observasi, 12 Februari 2018.

dalam bentuk kalimat tanya.¹³ Adapun masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018?
2. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018?
3. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018?
4. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu pada konsisten dengan masalah-masalah yang telah dirumuskan dalam fokus penelitian sebelumnya.¹⁴ Tujuan penelitian ini untuk:

1. Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.

¹³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember* (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 44.

¹⁴ *Ibid.*, 45.

2. Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.
3. Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.
4. Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan yang bersifat teoretis dan kegunaan praktis, seperti kegunaan bagi penulis, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus realistis.¹⁵ Berdasarkan penjabaran tersebut maka tersusun manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan bagi kemajuan ilmu pengetahuan tentang peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi guru, serta dapat dijadikan kajian ilmiah untuk dikaji ulang oleh peneliti berikutnya.

¹⁵ Ibid., 45.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bermanfaat bagi:

1. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman tentang penelitian dan penulisan karya ilmiah sebagai bekal untuk mengadakan penelitian di masa yang akan datang. Selain itu juga diharapkan dapat menambah wawasan tentang disiplin ilmu yang dimiliki dan yang berhubungan dengan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi guru.

2. IAIN Jember

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah dan mewarnai nuansa ilmiah di lingkungan IAIN Jember dalam wacana pendidikan. Selain itu, juga dapat dijadikan sebagai bahan kajian untuk melengkapi kepustakaan yang berkaitan dengan peran kepala madrasah sebagai *leader*.

3. MAN 2 Jember

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan dijadikan sebagai bahan kajian kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru khususnya dalam perannya sebagai *leader*. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan refleksi, masukan dan evaluasi lembaga, serta perbaikan untuk proses peningkatan guru selanjutnya.

4. Masyarakat Umum

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman tentang peran kepala madrasah serta pentingnya peningkatan kompetensi guru.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti.¹⁶ Yang terlebih dahulu akan dijabarkan mengenai beberapa istilah pokok yang terdapat dalam judul ini, yaitu sebagai berikut:

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Menurut KBBI, peran adalah perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. Berdasarkan PMA Nomor 29 tahun 2014, Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah.¹⁷ *Leader* secara bahasa artinya adalah pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan dengan optimal. Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam penelitian ini adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola seluruh sumber daya yang ada pada suatu madrasah

¹⁶ Ibid., 45.

¹⁷ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah.

sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

2. Kompetensi Guru

Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.¹⁸ Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.¹⁹ Jadi dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme yang dimiliki oleh seorang guru.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Topik-topik kajian yang hendak dibahas disampaikan secara garis besar sehingga nampak alur penelitian yang akan dilakukan dari awal sampai akhir.²⁰ Di bawah ini akan dikemukakan gambaran umum secara singkat dari pembahasan skripsi.

¹⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

¹⁹ Abdul Wahid Ahmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri" (Tesis, IAIN Surakarta, 2016), 44.

²⁰ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 53.

Bab satu, pendahuluan. Memuat komponen dasar penelitian yaitu latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab dua, kajian pustaka. Pada bab ini dipaparkan mengenai kajian terdahulu mengenai penelitian sejenis yang telah diteliti sebelumnya dan dilanjutkan dengan kajian teori.

Bab tiga, metode penelitian. Dalam bab ini membahas tentang metode yang digunakan peneliti, meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab empat, hasil penelitian. Pada bab ini membahas mengenai latar belakang obyek penelitian, penyajian data, dan analisis data, serta pembahasan temuan.

Bab lima, kesimpulan dan saran. Merupakan bab terakhir yang memaparkan mengenai kesimpulan dari penelitian yang disertai dengan saran-saran dari peneliti.

IAIN JEMBER

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian yang dilakukan Fina Magfirah Zaini dengan judul “Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader* dalam Mencegah Siswa Mutasi Dan *Drop Out* di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember”. Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa peran kepala sekolah sebagai *leader* dalam mencegah siswa mutasi dan *drop out* diaplikasikan dengan peraturan tertulis dan arahan atau bimbingan dari kepala sekolah terhadap siswa. Komunikasi juga dilakukan melalui budaya sekolah yang diterapkan, tetapi juga tetap ada pengawasan. Kepala sekolah sebagai *leader* bekerja sama dengan tatib, BK, waka kesiswaan, dan wali kelas dalam melakukan pengawasan.²¹

Dalam penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang peran kepala sekolah atau madrasah sebagai *leader* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaannya adalah tujuannya dalam mencegah siswa mutasi dan *drop out*.

2. Penelitian yang dilakukan Moh. Jauhari yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader* Melalui Aktivitas Manajerial dalam

²¹ Fina Magfirah Zaini, “Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader* dalam Mencegah Siswa Mutasi Dan *Drop Out* di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember” (Skripsi, IAIN Jember, 2017).

Membangun *Human Relations* di Madrasah Tsanawiyah Salafi'iyah Langkap Bangsalsari Jember". Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa keterampilan kepala sekolah menjalin *human relations* terlihat dari proses perencanaan yang akan dilaksanakan kepala sekolah dan stakeholder, pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah sudah baik, karena selalu berkoordinasi dan membentuk *teamwork* dengan semua personel, tanggung jawab untuk dapat mengkoordinasikan dan menggerakkan sumber daya dan mencapai kepuasan kinerja anggota belum terlihat maksimal, serta pengawasan yang dilakukan kepala sekolah belum sepenuhnya dilaksanakan dengan maksimal.²²

Dalam penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan.

Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang peran kepala sekolah atau madrasah sebagai *leader* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaannya adalah tujuannya dalam membangun *human relations*.

3. Penelitian yang dilakukan Rizky Alfiyan dengan judul "Penerapan Sifat Wajib Rasul Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Ainul Yaqin Ajung Tahun Ajaran 2016/2017". Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa:²³

²² Moh. Jauhari, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Melalui Aktivitas Manajerial dalam Membangun Human Relations (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Salafi'iyah Langkap Bangsalsari Jember Tahun Pelajaran 2013/2014)" (Skripsi, Stain Jember, 2014).

²³ Rizky Alfiyan, "Penerapan Sifat Wajib Rasul Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Ainul Yaqin Ajung Tahun Ajaran 2016/2017" (Skripsi, IAIN Jember, 2017).

- a. Guru mengelola kelas dan materi menggunakan suatu metode dan strategi yang menarik dan menyenangkan. Akan tetapi masih terdapat salah satu guru yang belum menyelesaikan perangkat pembelajaran dalam satu semester.
- b. Guru tidak malu mengatakan belum tahu tentang suatu permasalahan yang belum diketahuinya. Guru selalu menilai berdasarkan kemampuan masing-masing siswa. Ketika ada sebuah program pemrintah daerah yaitu program pendidikan gratis (PPG) maka guru harus memusyawarahkan dengan para wali murid supaya hubungan guru dan orang tua tetap harmonis.
- c. Ketika ada salah satu siswa yang ramai, clometan, melakukan pelanggaran, maka guru akan menasehatinya dengan perkataan yang santun dan baik sehingga hati siswa bisa dikuasai. Guru selalu berupaya menciptakan pembelajaran yang menyenangkan dengan bekal kompetensi sosial yang dimilikinya.
- d. Pengangkatan guru melihat dulu ahli dan bidang akademik calon pengampu guru mata pelajaran. Guru melakukan penguasaan terhadap strategi pembelajaran, model dan metode, serta harus menguasai ilmu pengetahuan yang luas.

Dalam penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang kompetensi guru dan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaannya adalah membahas

tentang penerapan sifat wajib rasul dan lokasi penelitiannya di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Ainul Yaqin Ajung.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4
1	Fina Magfirah Zaini “Peran Kepala Sekolah Sebagai <i>Leader</i> dalam Mencegah Siswa Mutasi Dan <i>Drop Out</i> di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas tentang peran kepala sekolah atau madrasah sebagai <i>leader</i>. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuannya dalam mencegah siswa mutasi dan <i>drop out</i>.
2	Moh. Jauhari “Peran Kepala Sekolah Sebagai <i>Leader</i> Melalui Aktivitas Manajerial dalam Membangun <i>Human Relations</i> di MTs Salafi’iyah Langkap Bangsalsari Jember”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas tentang peran kepala sekolah atau madrasah sebagai <i>leader</i>. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuannya dalam membangun <i>human relations</i>.

1	2	3	4
3	Rizky Alfiyan “Penerapan Sifat Wajib Rasul Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama Ainul Yaqin Ajung Tahun Ajaran 2016/2017”	1. Membahas tentang kompetensi guru 2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Membahas tentang penerapan sifat wajib rasul 2. Lokasi penelitian di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Ainul Yaqin Ajung

G. Kajian Teori

1. Pengertian Kepala Madrasah

Berdasarkan PMA Nomor 29 tahun 2014, Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah.²⁴ Dalam hal ini kepala madrasah dinobatkan sebagai guru yang memiliki tugas mengajar dan mendidik, artinya sosok kepala madrasah harus melaksanakan serta memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Namun ia juga merupakan aktor utama yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan secara inovatif di madrasah. Sementara itu, secara sederhana menurut Wahyosumidjo,

²⁴ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah.

Kepala madrasah atau sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁵

Kata memimpin di atas mengandung makna yang luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah atau madrasah sehingga dapat didayagunakan dengan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama yang ditetapkan. Dalam praktik organisasi, pemimpin mengandung arti menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memotivasi, memberi bantuan, dan sebagainya.

Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin memberikan indikasi betapa luasnya tugas dan peran kepala madrasah, sebagai seorang pemimpin suatu lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik.

Persyaratan paling utama bagi seorang calon pemimpin ialah dapat memimpin orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan dapat menjalin komunikasi antar manusia, karena organisasi itu selalu bergerak atas dasar interaksi antar manusia.²⁶ Kepala madrasah merupakan *the key person* keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Ia adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan berbagai potensi yang ada untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah.

²⁵ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 83

²⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 218.

Oleh karena itu kepala madrasah harus memiliki visi, misi, dan wawasan luas tentang sekolah efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Ia juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan serta memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus-menerus dengan mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah.²⁷ Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah harus mampu berperan sebagai EMASLIMEC.²⁸

Tabel 2.2 Kepala Madrasah Sebagai EMASLIMEC

No	Peran	Penjelasan
1	2	3
1	<i>Educator</i> (Pendidik)	Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga pendidik, menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasihat, memberikan dorongan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, mengadakan program akselerasi.
2	<i>Manager</i> (Manajer)	Sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi mengimplementasikan fungsi manajemen. Ada tiga keterampilan minimal yang perlu dimiliki kepala madrasah sebagai manajer yaitu keterampilan konseptual, kemanusiaan, dan teknis.

²⁷ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 68.

²⁸ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, 83-87.

1	2	3
3	<i>Administrator</i> (Pelaku administrasi)	Kepala madrasah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarpras, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.
4	<i>Supervisor</i> (Pengawas)	Tugas kepala madrasah sebagai <i>supervisor</i> adalah menyupervisi pekerjaan tenaga pendidik. Supervisi merupakan proses yang dirancang khusus untuk membantu guru dan <i>supervisor</i> dalam mempelajari tugas di madrasah.
5	<i>Leader</i> (Pemimpin)	Kepala madrasah sebagai <i>leader</i> harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.
6	<i>Inovator</i> (Pemberi Inovasi)	Kemampuan kepala madrasah sebagai <i>inovator</i> dapat dilihat dari kemampuan mencari dan menemukan gagasan-gagasan untuk pembaharuan serta melaksanakan pembaharuan di madrasah.
7	<i>Motivator</i> (Pemberi motivasi)	Peran dan fungsi kepala madrasah sebagai <i>motivator</i> yaitu memberikan motivasi kepada semua warga madrasah untuk melaksanakan tugas di madrasah dengan baik.
8	<i>Entrepreneur</i> (Penguasaha)	Kepala madrasah sebagai <i>entrepreneur</i> harus memiliki berbagai keahlian yang dapat diteruskan kepada warga madrasah.
9	<i>Climator maker</i>	Kepala madrasah sebagai <i>climator maker</i> harus mampu menyusun berbagai rencana kerja,

1	2	3
	(Pencipta Iklim)	kemudian menuangkannya dalam bentuk perangkat kerja yang dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Pemimpin atau *leader* adalah seorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan pada satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.²⁹ Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Selain itu, pemimpin atau *leader* adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain.³⁰

Dalam memberikan petunjuk dan pengawasan kepala madrasah dapat melakukan supervisi. Supervisi perlu dilaksanakan agar para pengikut dapat bekerja sama ke arah pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Supervisi dilaksanakan untuk mengukur hasil pekerjaan dan menghindari penyimpangan.³¹ Tujuan umum supervisi yaitu untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang

²⁹ Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 11.

³⁰ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), 27.

³¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 173.

lebih baik dalam melaksanakan pengajaran.³² Sebaiknya tiap enam bulan atau satu tahun diadakan evaluasi kinerja guru dan hasil evaluasi itu ditindak lanjuti dengan mengembangkan pelatihan dalam jabatan.³³ Dengan melakukan hal tersebut sasaran dan tujuan organisasi akan dapat tercapai, karena kemampuan guru dalam melakukan tugasnya menjadi meningkat.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap warga madrasah, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil, dan menjadi teladan serta contoh yang baik bagi warga madrasah.³⁴ Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor pembawaan dan faktor lingkungan. Faktor pembawaan yaitu segala sesuatu yang dibawa sejak lahir, sedangkan faktor lingkungan yaitu segala sesuatu yang ada di luar diri manusia itu sendiri.³⁵ Kepala madrasah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga pendidik agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara

³² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 236.

³³ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 38.

³⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 115.

³⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 375.

para tenaga pendidik.³⁶ Dengan mempunyai kepribadian dan menjalin keakraban dengan guru maka kepala madrasah akan dapat membantu meningkatkan kompetensi yang dimiliki guru.

Pengetahuan kepala madrasah terhadap warga madrasah akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi guru dan karyawan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan guru dan karyawan, menerima masukan, kritik dan saran dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi dan misi madrasah, serta melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi madrasah ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama guru dan karyawan, serta mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan madrasah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya dalam berkomunikasi secara lisan dengan warga madrasah, menuangkan gagasan dalam bentuk lisan maupun tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan berkomunikasi dengan orang lain, kepiawaian berinteraksi, membangun relasi, dan bersosialisasi dengan

³⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 105.

bawahan, masyarakat serta lingkungannya yang lebih luas. Jadi pemimpin harus *human relation skill*, keahlian membangun hubungan dengan orang lain.³⁷

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala madrasah dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan guru serta karyawan. Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam melakukan tugas dan fungsinya.³⁸ Dengan memberikan motivasi maka tenaga pendidik akan lebih bersemangat dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Dalam implementasinya, kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinannya, yakni demokratis, otoriter, dan *laissez faire* (kendali bebas). Ketiga sifat kepemimpinan tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga ketika melaksanakan kepemimpinannya, ketiga sifat tersebut muncul secara situasional.³⁹ Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai *leader* bisa menjadi bersifat demokratis, otoriter, ataupun *laissez faire*.

³⁷ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 21.

³⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 120.

³⁹ *Ibid.*, 115-117.

3. Kompetensi Guru

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris “*competence*” yang berarti kecakapan dan kemampuan. Menurut Hasan Basri dan Tatang, kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang seyogianya dapat dilakukan (*to be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan.⁴⁰

Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁴¹

Guru adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan peserta didiknya. Guru mempunyai tugas, peranan, dan fungsi yang penting dalam proses pembelajaran. Kalau ditilik dari sejarah perkembangan profesi guru, tugas mengajar sebenarnya adalah pelimpahan dari tugas orang tua karena tidak mampu lagi memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap tertentu sesuai dengan perkembangan zaman.

⁴⁰ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 70.

⁴¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan, teknologi, dan perkembangan masyarakat serta budaya pada umumnya, berkembang pulalah tugas dan peranan guru, seiring dengan berkembangnya jumlah anak yang memerlukan pendidikan.⁴² Oleh karena itu, guru harus memiliki kompetensi sebagai wewenang dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Mulyasa mengungkapkan bahwa,

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual, yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.⁴³

Sedangkan Desy mengungkapkan bahwa kompetensi guru adalah himpunan pengetahuan, kemampuan, dan keyakinan yang dimiliki seorang guru dan ditampilkan untuk situasi mengajar.⁴⁴

Dalam hal ini, kompetensi guru merupakan salah satu prasyarat untuk dapat mencapai tujuan pendidikan nasional. Sesuai dengan ketentuan, para guru sekarang ini harus mempunyai kualifikasi akademik yang diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.⁴⁵ Jika guru mengikuti proses pendidikan strata satu maka mereka akan mendapatkan bukti pendidikan berupa ijazah yang menyatakan kualifikasinya. Dari

⁴² Arief S. Sardiman (dkk), *Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan, dan pemanfaatannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 3-4.

⁴³ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 26.

⁴⁴ Desy Eka Ambar Sari, "Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SDN Klino 2 Kecamatan Sekar Kabupaten Bojonegoro", *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 4, Nomor 1 (2015), 5.

⁴⁵ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

kualifikasi tersebut akan diketahui pula bagaimana kompetensi yang dimilikinya. Hanya para guru yang mempunyai tingkat kompetensi memadai yang diyakini dapat memberikan bimbingan pendidikan dan pembelajaran untuk peserta didik, karena kompetensi yang dimiliki oleh guru merupakan bekal proses yang paling utama.⁴⁶ Dengan demikian kompetensi merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh guru sebagai kemampuan, kecakapan, dan keterampilan mengelola pendidikan.

b. Macam-Macam Kompetensi Guru

Dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu:⁴⁷

- 1) Kompetensi Pedagogik, adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi khas, yang akan membedakan guru dengan profesi lainnya dan menentukan tingkatan keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didiknya.⁴⁸ Kompetensi diperoleh melalui upaya belajar secara terus-menerus dan sistematis, baik pada masa pra jabatan (pendidikan calon guru) maupun selama dalam jabatan, yang didukung oleh bakat, minat, dan potensi keguruan lainnya dari

⁴⁶ Muhammad Saroni, *Personal Branding Guru: Meningkatkan Kualitas dan Profesionalitas Guru* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 212.

⁴⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

⁴⁸ Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 137.

masing-masing individu yang bersangkutan. Kompetensi pedagogik yang dimiliki guru meliputi:

- a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- j) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2) Kompetensi Kepribadian. Salah satu kompetensi guru yang sangat penting tapi kurang mendapat perhatian secara serius

oleh pihak-pihak terkait termasuk pemerintah adalah kompetensi kepribadian. Padahal kompetensi kepribadian merupakan salah satu jenis kompetensi yang perlu dikuasai oleh guru dan sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik. Karena manusia merupakan makhluk yang suka mencontoh, termasuk mencontoh pribadi gurunya dalam membentuk pribadinya. Semua itu menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya, oleh karena itu, kompetensi ini akan menjadi landasan bagi kompetensi lainnya.⁴⁹ Kompetensi kepribadian yang dimiliki guru meliputi:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
 - b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
 - c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
 - d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
 - e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
- 3) Kompetensi Sosial. Guru merupakan makhluk sosial yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan masyarakat dan

⁴⁹ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 117.

lingkungannya.⁵⁰ Oleh karena itu, guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak terbatas pada pembelajaran di madrasah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat. Kompetensi sosial yang dimiliki guru meliputi:

- a) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 - b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
 - c) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
 - d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.
- 4) Kompetensi Profesional, adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan. Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikembangkan untuk

⁵⁰ Ibid., 173.

mencapai tujuan pembelajaran di madrasah atau sekolah dan mencakup kemampuan guru dalam penguasaan materi dan pengelolaan pembelajaran.⁵¹ Kemampuan guru merespon tugas-tugasnya secara tepat adalah ciri guru profesional. Kompetensi profesional guru meliputi:

- a) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- b) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
- c) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- d) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

IAIN JEMBER

⁵¹ Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 144.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁵² Pendekatan penelitian ini digunakan karena peneliti ingin mengetahui permasalahan yang kompleks dari obyek yang diteliti. Mengetahui yang terjadi secara mendalam dengan menggambarkan secara sistematis dan berdasarkan fakta dilapangan dan disajikan dalam bentuk deskripsi. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sesuai dengan penelitian deskriptif maka langkah awal penelitian ini adalah mendeskripsikan obyektif peran kepala madrasah sebagai dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 2 Jember.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian hendak dilakukan. Adapun lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah MAN 2 Jember yang terletak di jalan Manggar No. 72, Gebang, Patrang, Jember.

C. Subyek Penelitian

Pada bagian ini dilaporkan jenis data dan sumber data. Uraian tersebut meliputi data apa saja yang ingin diperoleh, siapa yang hendak dijadikan informan atau subyek penelitian, bagaimana data akan dicari dan dijaring

⁵² Ibid., 4.

sehingga validitasnya dapat dijamin.⁵³ Penentuan subyek penelitian menggunakan *purposive*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.⁵⁴ Berdasarkan uraian diatas maka yang dijadikan subyek penelitian diantaranya:

1. Kepala MAN 2 Jember
2. Waka kurikulum MAN 2 Jember
3. Kepala tata usaha MAN 2 Jember
4. Guru MAN 2 Jember

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek lain. Dalam penelitian ini digunakan observasi partisipan, yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari sumber data penelitian yang sedang diamati.⁵⁵ Metode observasi ini digunakan peneliti sebagai cara untuk mengungkapkan data-data sebagai berikut:

- a) Lokasi atau tempat MAN 2 Jember.
- b) Aktivitas kepala madrasah dan guru di MAN 2 Jember.

⁵³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 46.

⁵⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 218-219.

⁵⁵ *Ibid.*, 145.

- c) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 2 Jember.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi.⁵⁶ Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara semi terstruktur. Wawancara ini digunakan untuk memperoleh data berupa:

- a. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.
- b. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.
- c. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.
- d. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018.

⁵⁶ Ibid., 137-138.

Beberapa informan yang akan berpartisipasi dalam penelitian ini, antara lain:

- 1) Kepala MAN 2 Jember
 - 2) Waka kurikulum MAN 2 Jember
 - 3) Kepala tata usaha MAN 2 Jember
 - 4) Guru MAN 2 Jember
3. Dokumentasi

Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan.⁵⁷ Metode ini hanya mengambil data atau suatu dokumen yang sudah ada seperti indeks prestasi, data peserta didik, pendapatan, luas tanah, jumlah penduduk, dan sebagainya. Adapun dokumen yang ingin diperoleh dari penelitian ini:

- a. Sejarah berdirinya MAN 2 Jember
- b. Struktur organisasi MAN 2 Jember
- c. Data tenaga pendidik MAN 2 Jember
- d. Dokumentasi yang berhubungan dengan Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 2 Jember.

⁵⁷ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 158.

E. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan mengorganisasikan data, menjabarkan, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan. Teknik yang digunakan adalah model interaktif Miles dan Huberman. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas.⁵⁸ Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu.⁵⁹ Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya apabila diperlukan.

Dalam tahap ini, peneliti melakukan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan yang berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian sampai pada pembuatan laporan yang berkaitan dengan data-data yang menyangkut

⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 244, 246.

⁵⁹ *Ibid.*, 247.

dengan peran kepala madrasah sebagai *leader* dan *manager* dalam mengembangkan kompetensi guru.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat (teks yang bersifat naratif). Dengan melakukan penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

Langkah-langkah dalam penyajian data yang dilakukan adalah dengan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan, kemudian diklasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan yang terkait dengan peran kepala madrasah sebagai *leader* dan *manager* dalam mengembangkan kompetensi guru.

3. Penarikan kesimpulan

Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran obyek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

F. Keabsahan Data

Bagian ini memuat bagaimana usaha-usaha yang hendak dilakukan peneliti untuk memperoleh keabsahan data-data temuan di lapangan. Untuk melakukan uji keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai

cara dan waktu. Dengan demikian terdapat tiga triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik atau metode, dan triangulasi waktu.

Triangulasi yang dipakai dalam penelitian ini yaitu triangulasi sumber dan teknik. Langkah yang dilakukan dalam triangulasi sumber adalah dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sedangkan triangulasi teknik adalah dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁶⁰

G. Tahapan-Tahapan Penelitian

Tahapan-tahapan penelitian ini merupakan rencana pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, dan sampai penulisan laporan.⁶¹

1. Tahap pra penelitian lapangan

Tahap penelitian lapangan terdapat enam tahapan. Tahapan tersebut juga dilalui oleh peneliti sendiri, adapun enam tahap tersebut yaitu:

a. Penyusunan rancangan penelitian

Pada tahap ini peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, dimulai dari pengajuan judul, penyusunan matrik, penelitian yang selanjutnya dikonsultasikan kepada dosen pembimbing dan dilanjutkan penyusunan proposal penelitian hingga presentasi.

⁶⁰ Ibid., 274.

⁶¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 48.

b. Memilih lapangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, seorang peneliti harus terlebih dahulu memilih lapangan penelitian. Dan lapangan penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah MAN 2 Jember.

c. Mengurus perizinan

Sebelum mengadakan penelitian, peneliti mengurus perizinan terlebih dahulu, yaitu dengan meminta surat permohonan penelitian kepada pihak kampus, setelah itu menyerahkan surat tersebut kepada pihak MAN 2 Jember. Hal ini untuk mengetahui apakah diperbolehkan melakukan penelitian atau tidak.

d. Menjajaki dan menilai lapangan

Setelah diizinkan meneliti, peneliti mulai melakukan penjajakan dan menilai lapangan untuk lebih mengetahui latar belakang obyek penelitian. Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menggali data.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini peneliti memilih informan untuk mendapatkan informasi. Informan yang dipilih yaitu kepala MAN 2 Jember, waka kurikulum MAN 2 Jember, kepala tata usaha MAN 2 Jember, dan Guru MAN 2 Jember.

f. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Setelah semua selesai, mulai dari perancangan hingga memilih informan maka peneliti menyiapkan perlengkapan penelitian sebelum terjun ke lapangan.

2. Tahap pekerjaan lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian dan mulai mengumpulkan data-data yang diperlukan yaitu dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

3. Tahap analisis data

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini peneliti mulai menyusun laporan hasil penelitian dengan menganalisis data yang telah dikonsultasikan kepada dosen pembimbing karena mungkin ada revisi untuk mencapai hasil penelitian maksimal. Laporan yang sudah selesai dan siap dipertanggung jawabkan di depan penguji yang kemudian digandakan untuk diserahkan pada pihak terkait.

IAIN JEMBER

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Profil MAN 2 Jember

Profil Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember ini disusun, merupakan gambaran faktual saat ini dari rangkaian panjang keberadaan madrasah yang merupakan alih fungsi dari PGAN Jember.

Berangkat dari profil, maka disusunlah rencana strategik Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember yang merupakan jabaran secara fungsional dari Pola pengembangan kegiatan pembelajaran, untuk merealisasikan dan meningkatkan 6 (enam) komponen kegiatan yang meliputi kegiatan kurikulum, kegiatan kesiswaan, kegiatan kehumasan, kegiatan sarana prasarana, kegiatan ketrampilan hidup dan kegiatan olah raga prestasi.

Kondisi faktual siswa madrasah ini adalah sekitar 90% berasal dari pedesaan, yang agro industrinya berkembang pesat, yang berdasarkan data statistik siswa madrasah ini sekitar 60% lebih besar berasal dari keluarga pra sejahtera.

Pada saat ini, masyarakat lebih-lebih masyarakat industri, selalu membutuhkan lulusan yang “*ready-worked*”, sedangkan madrasah ini hanya sekedar menghasilkan “*ready-trained*”. Di sisi lain masyarakat mengharapkan lulusan yang “serba mutu”, sedangkan madrasah ini menghasilkan lulusan dengan kualifikasi “mutu tertentu” itu pun mutunya rendah.

Kenyataannya yang demikian itulah maka MAN 2 Jember berupaya dalam proses pembelajarannya tidak hanya berorientasi pada “*context*”, dengan harapan tidak hanya menghasilkan lulusan yang “*science based*”, tetapi juga lulusan yang “*balanced personality – balance and harmony between arts and science*” dan ini membutuhkan sebuah perangkat yang memungkinkan outcomenya dengan kapasitas berinovasi, berkeaktivitas, bertanggung jawab baik etik maupun moral, akuntabel dan profesional.

2. Sejarah Singkat MAN 2 Jember

Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember adalah alih fungsi dari PGAN Jember, sesuai dengan keputusan Menteri Agama Nomor: 42 Tahun 1992 Tanggal 27 Januari 1992. PGAN Jember terhitung mulai Tanggal 1 Juli 1992 dialih fungsi berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember. Sejak berdirinya lembaga dibawah Departemen Agama ini selalu berinovasi dan berimprovisasi sejalan dengan gemuruhnya perkembangan dunia pendidikan di tanah air. Dari prasasti dan dokumentasi tua, peta perjalannya sehingga menjelma menjadi MAN 2 Jember ini dapat dituturkan sebagai berikut:

- a. Tahun 1950, Menteri Agama RI, saat itu dijabat oleh: KH. Muhammad Dahlan, mendirikan sekolah yang diberi nama Pendidika Guru Agama Islam Negeri Jember, dengan SK Menag Nomor: 195/A/C.9/1950, tanggal 27 Desember 1950 tempat

belajarnya digedung SMI (Sekolah Menengah Islam) berlokasi di Jalan KH. Siddiq Nomor 200, Talangsari Jember.

- b. Tahun 1951 berubah menjadi PGAP Negeri dan tempatnya pindah ke SMPN 1 Jember (Jalan Kartini) sampai tahun 1954.
- c. Tahun 1954 pindah ke SGB (Sekolah Guru Bawah Negeri, Jalan Kartini) sekarang SMK 4 Jember, sampai tahun 1956.
- d. Tahun 1959 sampai sekarang, menempati gedung sendiri (yang ditempati sekarang ini). Semula bernama Jalan KH. Agus Salim, namun sejak tahun 1978 berubah menjadi Jalan Manggar Jember.
- e. Tahun 1960 PGAPN berubah menjadi PGAN 4 Jember.
- f. Tahun pelajaran 1964/1965 berubah menjadi PGAN 6 Tahun (Masa belajar 6 tahun) atas dasar SK Menag Nomor 19 Tahun 1959. Sehingga lulusan PGAN 4 tahun tidak lagi melanjutkan ke Malang.
- g. Tahun 1978 berubah menjadi PGAN 3 tahun, yang lama belajarnya 3 tahun tidak lagi 6 tahun. (SK Menag Nomor 19 Tahun 1978). Sehingga siswa kelas I, II, dan III menjadi MTSN 2 Jember, sedangkan kelas IV, V, dan VI menjadi kelas I, II, dan kelas III PGAN.
- h. Tahun 1992 berubah menjadi MAN 2 Jember (SK Menag Nomor 42 Tahun 1992 tanggal 27 Januari 1992), sampai sekarang.
- i. Sedangkan yang menjabat Kepala Madrasah sejak berdirinya sampai sekarang telah mengalami 16 kali pergantian Kepala Madrasah, yaitu sebagai berikut.

- 1) Tahun 1950-1953 dikepalai oleh Hartono, SE.
- 2) Tahun 1953-1954 dikepalai oleh Soewardi Atmo Sudirdjo.
- 3) Tahun 1954-1955 dikepalai oleh D. J Astrodjojo.
- 4) Tahun 1955-1957 dikepalai oleh R. Soewondo Martohadjojo.
- 5) Tahun 1957-1962 dikepalai oleh Mardono Sastroatmodjo.
- 6) Tahun 1962-1966 dikepalai oleh Moh. Ichsan, BA.
- 7) Tahun 1966-1979 dikepalai oleh Drs. H. Abdul Fatah.
- 8) Tahun 1979-1980 dikepalai oleh Sulhani, BA.
- 9) Tahun 1980-1983 dikepalai oleh Chamim BA.
- 10) Tahun 1983-1992 dikepalai oleh Drs. Mulyadi
- 11) Tahun 1992-1995 dikepalai oleh Suradji, BA.
- 12) Tahun 1995-2001 dikepalai oleh Drs. Hamdani.
- 13) Tahun 2001-2009 dikepalai oleh Drs. Ashadi.
- 14) Tahun 2010-2015 dikepalai oleh Drs. H. Musthofa.
- 15) Tahun 2016-(Plt.) dikepalai oleh Drs. Anwaruddin, M.Si.
- 16) Tahun 2016-sekarang dikepalai oleh Drs. Suharno, M.Pd.I.

3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember

a. Visi

Sebagai lembaga pendidikan umum Islami, MAN 2 Jember memiliki Visi yang berkualitas, inofatif, dan berkepribadian matang. Indikator visi, setelah lulus siswa mampu:

- 1) Berkualitas dalam bidang prestasi belajar minimal dengan ratio kenaikan nilai 1.25/tahun.

- 2) Berkualitas dalam proses pembelajaran yang ditopang oleh media pembelajaran dan nuansa agama.
- 3) Berkualitas dalam bidang ekstrakurikuler pada tingkat nasional.
- 4) Berkualitas dalam sarana dan prasarana sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- 5) Peningkatan minimal penguasaan 3 bahasa asing.
- 6) Mahir dalam teknologi terapan yang mengacu pada *life skill* dan *vocational skill*.
- 7) Memperlihatkan keteladanan dalam bersikap dan berperilaku sesuai dengan ajaran islam.

b. Misi

Untuk mencapai Visi tersebut, MAN 2 Jember mengemban misi:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berbudaya berkualitas, kreatif, dan inovatif.
- 2) Membekali siswa dengan *life skill*, baik *general life skill* maupun *spesific life skill*.
- 3) Memadukan penyelenggaraan program pendidikan umum dan agama.
- 4) Menghidupkan pendidikan ber-ruh islam, menggiatkan ibadah, memperteguh keimanan dan akhlakul karimah.
- 5) Membangun ketauladanan, nasehat, hikmah, dan kearifan, menjunjung tinggi nilai Qur'ani.

- 6) Meningkatkan kuantitas dan kualitas prestasi kegiatan ekstrakurikuler sampai dengan pencapaian prestasi tingkat nasional dan internasional.
- 7) Mengembangkan kurikulum satuan pendidikan.
- 8) Mengembangkan silabus.
- 9) Mengembangkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).
- 10) Mengembangkan sistem dan strategi penilaian.
- 11) Melaksanakan kegiatan remedial dan pengayaan.
- 12) Melaksanakan supervisi dan monitoring proses pembelajaran.
- 13) Meningkatkan pencapaian kriteria ketuntasan minimal (KKM).

c. Tujuan

Menghasilkan manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, berbudi luhur, berkepribadian, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani, memiliki semangat kebangsaan, cinta tanah air, kesetiakawanan sosial, kesadaran akan sejarah bangsa dan sikap menghargai pahlawan, serta berorientasi masa depan. Secara khusus MAN 2 Jember bertujuan menghasilkan keluaran pendidikan yang memiliki kualitas dalam hal:

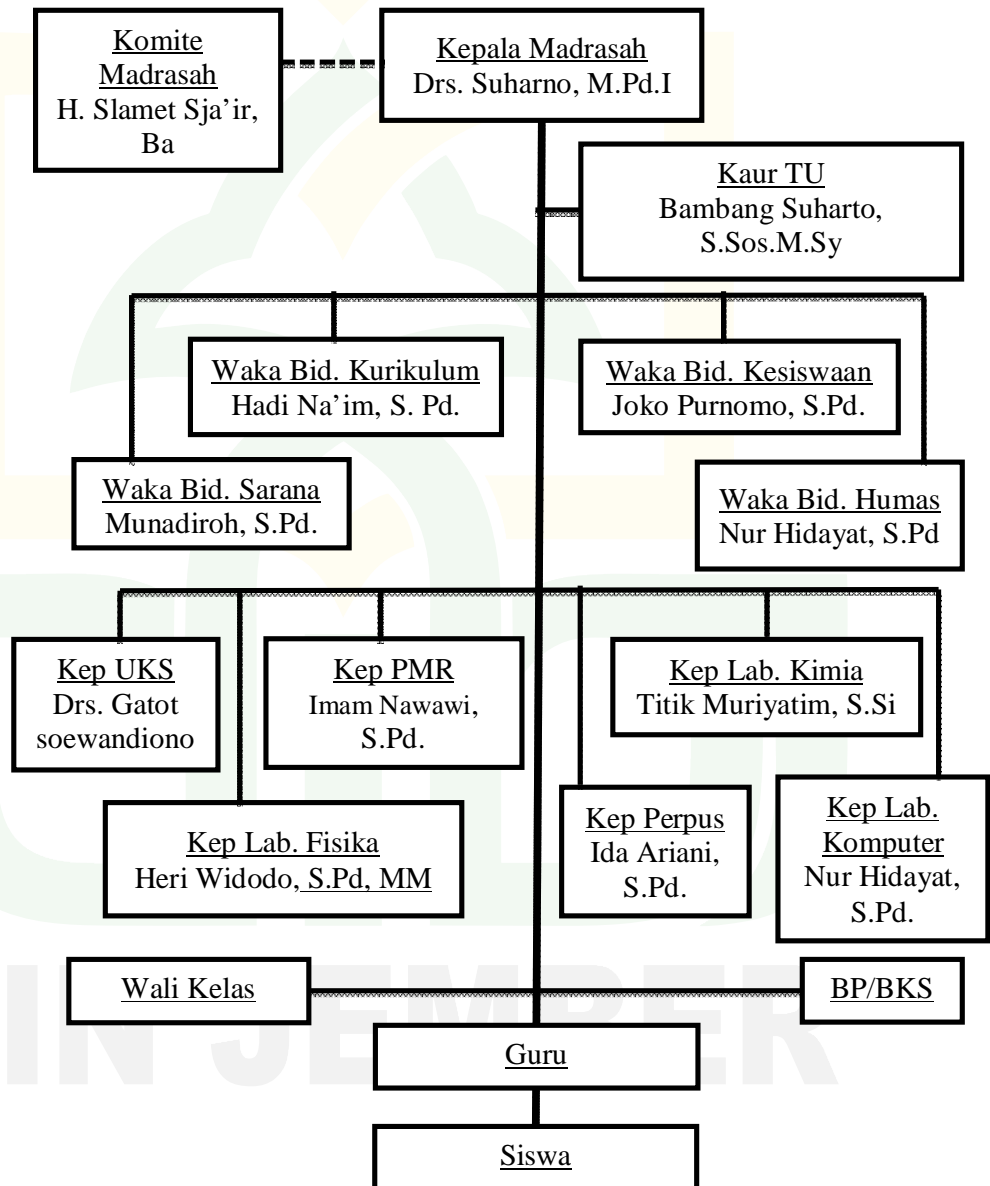
- 1) Meningkatkan angka prosentase kelulusan Ujian Nasional menjadi 100%.

- 2) Meningkatkan angka prosentase siswa yang diterima di perguruan tinggi negeri baik melalui SPMB maupun PMDK.
- 3) Meningkatkan kemampuan berpikir ilmiah warga madrasah melalui kegiatan penelitian sehingga dapat berprestasi di level lokal, regional maupun internasional.
- 4) Menciptakan proses pembelajaran yang mengasyikkan, menyenangkan dan mencerdaskan dengan melengkapi ruang belajar yang berbasis multimedia.
- 5) Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang berjiwa ajaran agama islam yang diimplementasikan melalui sholat berjamaah, diskusi keagamaan, khitobah 2 bahasa (Arab dan Inggris), dan seni islami.
- 6) Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dalam lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama islam melalui kegiatan bakti sosial dan studi kenal lingkungan.

4. Struktur Guru Pegawai Madrasah

a. Struktur Organisasi MAN 2 Jember.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 2 Jember



Sumber data: Dokumen MAN 2 Jember

b. Kualitatif Guru

Tabel 4.1 Kualitatif Guru

Uraian	Jumlah	Prosentase	Ket
1. Guru PNS	36	67 %	
2. Guru Non PNS	18	33 %	
3. Pendidikan S 2	9	17 %	
4. Pendidikan S 1	45	83 %	
5. Pendidikan D III	-	-	
6. Pendidikan D II	-	-	

Sumber data: Dokumen MAN 2 Jember

c. Kualifikasi Jenjang Kepangkatan

Tabel 4.2 Kualifikasi Jenjang Kepangkatan

PANGKAT/ GOLONGAN	JUMLAH	PROSENTASE	KET
1. Golongan I	0	-	
2. Golongan II	0	-	
3. Golongan III	23	64 %	
4. Golongan IV	13	36 %	
Jumlah	36	100 %	

Sumber data: Dokumen MAN 2 Jember

d. Keadaan Karyawan

Tabel 4.3 Keadaan Karyawan

No	Tugas	PNS	Non PNS	Lebih	Kurang	Ket
1.	Kaur Tata Usaha	1	-	-	-	
2.	Pelaksana	7	4	-	4	
3.	Kebersihan	-	4	-	4	
4.	Satpam	-	1	-	1	
5.	Penjaga Malam	1	1	-	-	
Jumlah		9	10	0	9	

Sumber data: Dokumen MAN 2 Jember

e. Pegawai Madrasah

Tabel 4.4 Daftar Pegawai Madrasah

NO/ KODE	NAMA GURU	MATA PELAJARAN
1	2	3
1	Drs. Suharno, M.Pd.I	Kimia
2	Drs. Syamsul Ma'arif	Matematika/ Kimia
3	Dra. Hj. Kodariyah M	Bahasa Inggris
4	Dra. Hj. Yuni Hermawati	Biologi
5	Dra. Sarifah Indiana	Matematika
6	Dra. Hj. Dwiasih Heniastuti	Matematika

1	2	3
7	Enike Kusumawati., S.Pd	Fisika
8	Drs. Imam Nawawi	Biologi
9	Drs. H. Sugeng Cahyono	Sejarah/ Sosiologi
10	Hj. Istifadhah., S.Pd, M.Pd.I	Seni Budaya
11	Heri Widodo., S.Pd, MM	Biologi
12	Atmam Laili., S.Ag	Al Qur'an Hadits
13	Ika Iffah Ilmiah., S.Pd	Kimia
14	Rita Zahara., S.Pd	Geografi
15	Dra. Elis Bariroh	Bahasa Indonesia
16	Moh. Hosen., S.Pd.I	Al Qur'an Hadits
17	Hadi Na'im., S.Pd, M.Si	Ekonomi
18	Slamet Harianto., S.Pd	Penjasorkes
19	Luqmanul Hakim., S.Ag	Bahasa Arab
20	Munadiroh. S.Pd	Biologi
21	Ida Ariani., S.Pd	Ekonomi/ B. Indonesia
22	Drs. Asrori	PPKN
23	Giman., S.Pd	Ekonomi/ Sejarah
24	Nur Hidayat., S.Pd	B. Indonesia/ Prakarya
25	H. Joko Purnomo., S.Pd,M.Pd.I	Kimia/ Prakarya
26	Tien Lutfia., S.Pd, M.Pd	PPKN
27	Moh. Khoirul Anam., SE	Ekonomi/ Sejarah/ BK
28	Dyana Sumiyanto., S.Pd,	Sosiologi/ Sejarah

1	2	3
	M.Pd	
29	Erny Sri Widayawati., SE	Ekonomi/ Sejarah
30	Khoirul Anjarwati., S.Pd	BK/ BP
31	Riska Damayanti F., S.Pd	Ekonomi
32	Titik Murniyatim., S.Si	Kimia
33	Suwandi., S.Pd, M.Si	Matematika
34	Drs. Gatot Suwandiono	Sosiologi/ Sejarah
35	Mashur., S.Pd	Penjasorkes
36	A. Mahdi., S.Pd.I	Fiqih/ Ushul Fiqih/ SKI
37	Ainul Ilmi Utiyad D., S.Pd	Matematika
38	Inayah Rohmatillah., S.Pd.I	Fiqih/ Aqidah Akhlak
39	Siti Nuraini., SE	Seni Budaya/ Prakarya
40	Yuan Ursula., S.Si	B. Inggris/ Matematika
41	Tantri Leonita., S.SS	Bahasa Indonesia
42	Badruzzahid., S.Pd.I	B. Arab/ Aqidah Akhlak
43	Dhani Wardianto., S.Kom	Keterampilan/ Prakarya
44	Rizki Mariatus S., S.Pd	Bahasa Inggris
45	Nike Kusuma W., S.Pd	Sejarah
46	Lilis Kurniawati., S.Pd	Penjasorkes
47	Ahmad Afandi. ST	Keterampilan/ Prakarya
48	Hj. Yuliati Prasetyaorini., S.Pd	Sejarah/ Geografi

1	2	3
49	Hadi Purnomo., S.Pd.I	Ilmu Kalam/ SKI
50	Aditya Prihardini., S.Pd	Fisika
51	Riska Fitria Ulfa., S.Pd	Bahasa Indonesia
52	Hikmah Islamiyah., S.Pd.I	Aqidah Akhlak/ SKI
53	Abd. Muis., Lc	Fiqih/ Aqidah Akhlak
54	Veni Kumala., S.Pd.I	B. Arab/ Aqidah Akhlak
55	H. Ahmad Maimun., Lc	Fiqih+Ushul Fiqih/ Tafsir

Sumber data: Dokumen MAN 2 Jember

5. Sistem Kesejahteraan Madrasah

a. Guru PNS (DIPA/APBN)

- 1) Gaji bulanan (besaran sesuai pengkat)
- 2) Tunjangan profesi/sertifikasi setiap bulan (gaji pokok)
- 3) Uang makan: max 24 hari

Golongan: IV : 36.000/ hari

III : 32.000/hari

I+II : 30.000/hari

- 4) Daya tahan tubuh : 40.000/bulan

- 5) Seragam

b. Pegawai PNS Sumber Dana Dari DIPA/APBN

- 1) Gaji (Tunjangan jabatan istri, suami dan anak)
- 2) Tunjangan kinerja : grade 7 = 2. 616.000
- 3 = 1. 972.000

- 3) Uang makan
- 4) Daya tahan tubuh
- 5) Seragam

c. NON PNS Sumber Dana Dari DIPA + KOMITE

- a. Honorer dari DIPA
- b. Honorer dari KOMITE
- c. Uang makan dari KOMITE
- d. Honorer dari kepanitiaan
- e. Seragam dinas Madrasah

B. Penyajian Data dan Analisis

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam metode penelitian, teknik atau metode yang digunakan untuk mencari atau mengumpulkan data antara lain yaitu menggunakan metode observasi (pengamatan), interview (wawancara), dan dokumentasi. Dengan menggunakan ketiga metode tersebut, maka diperoleh data yang berkaitan dengan penelitian tentang peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 2 Jember tahun pelajaran 2017/2018. Sehingga pada bagian ini, data yang diperoleh akan disajikan dan dianalisis sebagai berikut.

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Peran kepala madrasah sebagai leader sangatlah berpengaruh dalam menjalankan sebuah lembaga. Selain mengatur bawahannya, kepala madrasah juga harus memiliki kemampuan yang dapat mempengaruhi serta mengajak seluruh bawahannya untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dibutuhkan komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru, siswa, maupun karyawan lainnya agar setiap permasalahan yang dihadapi dapat terselesaikan dengan baik. Berikut wawancara dengan Bapak Suharno selaku kepala MAN 2 Jember, tentang perannya sebagai *leader*.

Sebagai leader itu tentu menginginkan untuk membawa lembaga pendidikan itu jauh lebih bagus sesuai dengan visinya. Nah visi kami disesuaikan dengan keinginan kami. Kami ini artinya saya dengan bapak dan ibu guru serta seluruh civitas akademik. Visi kami berkualitas maka tenaga pendidiknyapun maupun tenaga kependidikannya ya harus berkualitas. Saya menginginkan madrasah ini sebagai taman kebahagiaan yang sekiranya ketika ada permasalahan dari bapak dan ibu guru di rumah datang ke madrasah maka permasalahan yang di rumah itu dapat diselesaikan di madrasah. Sehingga pulang ke rumahnya lagi itu dengan suasana yang baik. Karena disinilah di madrasah ini tempat kita saling belajar, tidak hanya memberikan pembelajaran kepada anak didik kita, tetapi kita juga saling belajar.⁶²

Demikian tadi ulasan dari Bapak Suharno selaku kepala MAN

2 Jember, yang menyatakan bahwa sebagai *leader* harus dapat

⁶² Suharno, Wawancara, Jember 26 Februari 2018.

membawa lembaganya menjadi lebih baik, sesuai visi dari lembaga tersebut.

Selanjutnya Bapak Suharno menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, sebagai berikut.

Dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru kita ada beberapa hal yang dilakukan. Yang pertama, MGMP. MGMP ini organisasi non formal yang dapat meningkatkan kompetensi guru. Yang kedua, diklat, pelatihan, dan seminar. Ketiga, pembinaan secara khusus melalui rapat dinas, sehingga guru lebih memahami kurikulum 2013 revisi. Terakhir dengan supervisi. 80% guru disini masih menggunakan gaya mengajar yang lama. Seharusnya guru menjadi fasilitator, anak-anak mencari tahu bukan diberi tahu. Dan RPP banyak yang *copy paste* dari dunia maya tanpa dirubah. Dengan mengikuti kegiatan-kegiatan tadi guru-guru dapat lebih memahami karakter anak-anak, menguasai materi yang diajarkan dan dapat melakukan evaluasi siswa dengan baik.⁶³

Berkaitan dengan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, Bapak Hosen selaku guru di MAN 2 Jember menyatakan sebagai berikut.

Iya mbak mengikuti MGMP, melakukan supervisi, diklat-diklat juga. Sejak MAN 2 diganti oleh Pak Harno ini perubahannya luar biasa. Banyak guru-guru yang dikirim untuk diklat. Kemarin hampir semuanya hari sabtu sama minggu. Termasuk juga ketika ada diklat-diklat di Surabaya terkait mapel-mapel atau MGMP itu, disini selalu mengirim. Setelah mengikuti kegiatan tersebut pengetahuan saya bertambah terkait dengan materi pelajaran saya.⁶⁴

⁶³ Suharno, Wawancara, Jember 27 Februari 2018.

⁶⁴ Moh. Hosen, Wawancara, Jember 22 Februari 2018.

Bapak Bambang Suharto selaku ketua tata usaha memberikan penjelasannya terkait peningkatan kompetensi pedagogik guru oleh kepala madrasah sebagai berikut.

Kepala madrasah mengirim guru dalam diklat, workshop, MGMP, supervisi juga. Tujuannya agar guru lebih menguasai teori, melakukan evaluasi sebagai bahan refleksi kedepannya, memanfaatkan teknologi misalnya memakai proyektor agar pembelajaran lebih menarik, dan sebagainya.⁶⁵

Dari beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, yang dilakukan kepala madrasah sebagai *leader* adalah dengan mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), diklat, seminar, rapat dinas, dan melakukan supervisi, hal tersebut dapat menambah pengetahuan guru tentang memahami karakter anak-anak, lebih menguasai teori, dapat melakukan evaluasi siswa dengan baik sehingga bisa dijadikan bahan refleksi kedepannya, dan memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran.

Ibu Erni selaku guru menjelaskan tentang peningkatan kompetensi guru oleh kepala madrasah sebagai berikut.

Untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru kepala madrasah mengikutsertakan guru-guru diklat, seminar, sama supervisi juga. Terus banyak yang kuliah Strata dua mbak, ibu bapak gurunya. Ada yang sudah selesai dan ada yang masih proses kuliah.⁶⁶

⁶⁵ Bambang Suharto, Wawancara, Jember 05 Maret 2018.

⁶⁶ Erny Sri Widyawati, Wawancara, Jember 12 Februari 2018.

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa guru di MAN 2 Jember telah memenuhi standar pendidikan yaitu jenjang sarjana atau strata satu (S1) dan ada pula yang sudah atau sedang menempuh jenjang sarjana atau strata dua.⁶⁷ Senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Hadi Na'im selaku wakil kepala kurikulum di MAN 2 Jember bahwa:

Kompetensi pedagogik itu merupakan penguasaan guru untuk mengelola pembelajaran yang sesuai dengan teori. Nah, disini guru-gurunya sudah sarjana atau S1. Yang melanjutkan ke S2 juga ada. Ini merupakan syarat akademis bagi guru dan guru sini sudah memenuhi syarat itu. Maka mereka sudah dapat diandalkan dalam hal mengajar karena sudah sesuai dengan bidangnya.⁶⁸

Pada waktu observasi, peneliti melihat kepala madrasah sedang berkeliling madrasah memantau kondisi madrasah pada bel jam pelajaran pertama.⁶⁹ Kepala madrasah melihat apakah ada kelas yang tidak terisi oleh guru atau guru yang belum datang. Kemudian hal ini dinyatakan oleh Bapak Suharno selaku kepala madrasah sebagai berikut.

Supervisi itu penting. Untuk melihat kondisi sebenarnya yang ada di madrasah, terutama para gurunya. Jadi setiap pagi saya keliling dari kelas ke kelas. Saya tidak hanya lewat saja, tetapi itu sebenarnya saya melakukan supervisi. Agar saya tau bagaimana guru itu mengajar. Di perangkat pembelajaran memang sudah menerapkan kurikulum 2013. Tapi saat

⁶⁷ Dokumen MAN 2 Jember. Lebih jelasnya lihat pada gambaran obyektif penelitian, tabel 4.1 Kualitatif guru.

⁶⁸ Hadi Na'im, Wawancara, Jember 22 Maret 2018.

⁶⁹ Observasi, Jember 26 Februari 2018.

pembelajaran di kelas itu masih banyak yang belum menerapkan kurikulum 2013.⁷⁰

Berdasarkan penjelasan Bapak Suharno tersebut, melakukan supervisi itu penting guna mengetahui keadaan yang ada dalam madrasah. Selain itu, supervisi juga merupakan tugas seorang kepala madrasah. Dan kondisi guru di MAN 2 Jember belum sepenuhnya menerapkan kurikulum 2013 dalam pembelajarannya, walaupun dalam perangkat pembelajaran sudah memakai format kurikulum 2013.

Penjelasan terkait supervisi dipertegas oleh Ibu Anjarwati selaku guru di MAN 2 Jember sebagai berikut.

Kegiatan supervisi itu ada. Tapi kegiatan pelaksanaannya tidak ditentukan, supervisi oleh bapak kepala pasti dilaksanakan tapi tidak ditentukan berapa kali sekali. Jadi sewaktu-waktu bisa saja ada supervisi.⁷¹

Dengan demikian bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak terjadwal. Kepala madrasah bisa sewaktu-waktu melakukan supervisi kepada para guru untuk melihat sejauh mana kompetensi yang dimiliki guru, khususnya dalam hal ini adalah kompetensi pedagogik.⁷²

⁷⁰ Suharno, Wawancara, Jember 26 Februari 2018.

⁷¹ Khoirul Anjarwati, wawancara, Jember 15 Februari 2018.

⁷² Observasi, 27 Februari 2018.

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 2 Jember adalah dengan mengikutsertakan guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), diklat, seminar, dan rapat. Selain itu, kepala madrasah juga melakukan supervisi. Supervisi ini tidak terjadwal dan dilakukan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya dari guru, khususnya dalam hal ini adalah kompetensi pedagogik guru.

Dengan melakukan kegiatan tersebut para guru dapat meningkatkan pengetahuannya tentang memahami karakter anak-anak, lebih menguasai teori, dapat melakukan evaluasi siswa dengan baik sehingga bisa dijadikan bahan refleksi kedepannya, dan memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Dan kondisi guru di MAN 2 Jember masih belum sepenuhnya menerapkan kurikulum 2013 dalam kegiatan pembelajarannya, walaupun dalam perangkat pembelajaran sudah memakai format kurikulum 2013. Namun semua guru di MAN 2 Jember telah memenuhi standar pendidikan yaitu jenjang sarjana atau strata satu (S1) dan ada pula yang sudah atau sedang menempuh jenjang sarjana atau strata dua.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah yang merupakan *leader* pada satuan pendidikan. Karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan kepala madrasah yang profesional, maka peningkatan kompetensi profesional tenaga pendidik mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala madrasah memahami kebutuhan madrasah yang ia pimpin. Sehingga kompetensi guru tidak hanya berhenti pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga guru yang profesional akan terwujud.

Berikut pernyataan dari Bapak Suharno terkait perannya sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

Profesional itu bisa saja dikatakan terlatih dan terdidik. Menjadi guru itu kan ya harus profesional. Saya bisa meningkatkan kompetensi itu yang pertama yaitu guru mengikuti MGMP. MGMP itu perkumpulan guru sesuai dengan mata pelajaran. dan yang kedua selain MGMP yaitu guru setiap satu tahun itu saya tunjuk untuk mengikuti diklat atau pelatihan. Diklat atau latihan itu kan dapatnya profesional. Kemudian selain diklat yaitu supervisi. Semua itu dapat

meningkatkan pemahaman guru akan kompetensi inti dan kompetensi dasar, memanfaatkan teknologi untuk mengembangkan dirinya, dan lainnya.⁷³

Lebih lanjut bapak Hadi mengungkapkan sebagai berikut.

Untuk meningkatkan kompetensi profesional biasanya kepala madrasah mengirim guru dalam diklat, MGMP, dan supervisi. Saya merasa lebih memahami tentang materi, konsep materi pembelajaran, kompetensi inti dan kompetensi dasar, dapat mengembangkan diri melalui teknologi sekarang ini atau melalui internet.⁷⁴

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa menurut Bapak Suharno, profesional adalah orang yang sudah terlatih atau terdidik, dan hal tersebut harus dimiliki seorang guru. Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan mengikutsertakan guru dalam MGMP, mengikutsertakan dalam diklat atau pelatihan, dan yang terakhir yaitu supervisi. Dengan mengikuti kegiatan tersebut para guru lebih memahami tentang materi dan konsep mata pelajaran, kompetensi inti dan kompetensi dasar, dan dapat mengembangkan diri melalui teknologi atau internet.

Guru sebagai seorang pendidik yang profesional harus bisa menempatkan diri sebagai fungsional transfer ilmu kepada anak didiknya yang meliputi tiga aspek, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Selain itu, guru merupakan fasilitator harus membuat dan menyiapkan bahan ajar sesuai dengan kurikulum madrasah. Maka

⁷³ Suharno, Wawancara, Jember 09 Maret 2018.

⁷⁴ Hadi Na'im, Wawancara, Jember 22 Maret 2018.

sebagai *leader*, kepala madrasah harus dapat mewujudkan guru profesional tersebut. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Bambang Suharto selaku ketua tata usaha MAN 2 Jember bahwa:

MAN 2 Jember menerapkan kurikulum 2013 walaupun pelaksanaannya masih belum sepenuhnya menggunakan kurikulum 2013. Ya karena juga harus melihat kondisi dari siswanya, siswanya memang banyak yang masih belum siap. Tapi tetap diusahakan untuk menerapkannya. Guru yang profesional harus mampu melaksanakan pembelajaran dengan baik, menguasai materi dan juga harus membuat perangkat pembelajaran. Disini saya rasa sudah seperti itu.⁷⁵

Lebih lanjut Ibu Anjarwati menjelaskan:

Menurut saya kompetensi profesional guru disini ya baik sudah mbak. Tapi kita tetap harus belajar. Kita kan tidak boleh puas begitu saja. Karena pendidikan sendiri kan selalu berkembang, jadi kita harus selalu bisa menyesuaikan. Nah untuk meningkatkan kompetensi profesional biasanya bapak Harno mengadakan diklat dan supervisi.⁷⁶

Dari hasil wawancara diatas dijelaskan bahwa guru MAN 2 Jember sudah mempunyai kompetensi profesional yang baik namun tetap harus selalu ditingkatkan, karena pendidikan itu sifatnya dinamis. Maka seorang guru harus mampu menyesuaikan dirinya dengan perkembangan zaman.

Pada waktu melakukan observasi, peneliti melihat bahwa kepala madrasah memang mengikutsertakan guru dalam diklat dan melakukan supervisi. Hampir seluruh guru diikutsertakan dalam diklat yang diadakan selama dua hari dan guru-guru tampak antusias dalam

⁷⁵ Bambang Suharto, wawancara, Jember 05 Maret 2018.

⁷⁶ Khoirul Anjarwati, Wawancara, Jember 15 Februari 2018.

diklat tersebut.⁷⁷ Selain itu, untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan profesinya, kepala madrasah melaksanakan kegiatan supervisi dan evaluasi secara berkala. Melalui kegiatan tersebut akan dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya diupayakan solusi atau tindak lanjut tertentu, sehingga guru dapat memperbaiki kelemahannya sekaligus mempertahankan keunggulannya.

Berikut pernyataan dari Bapak Hosen selaku guru MAN 2 Jember:

Untuk evaluasi pak Harno masuk kelas-kelas, jadi beliau mensupervisi sekaligus mengevaluasi. Karena memang tugas pokoknya ya disitu, mensupervisi guru-guru. Pak Harno masuk juga dikelas, tiba-tiba duduk dibelakang, mendengarkan. Kemudian beliau akan memberikan saran, artinya ketika mengajar misalnya ada yang salah pak Harno tidak pernah menyalahkan namun memberikan saran.⁷⁸

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Erni:

Supervisi kepala madrasah itu masuk ke kelas, jadwalnya tidak tentu itu sepertinya tahun lalu, 2017. Tahun lalu masuk ke kelas, waktu itu masuk ke kelas saya. Guru lain juga pernah dimasuki tapi waktunya yang berbeda. Metode pembelajaran, media apa yang digunakan beliau memberi masukan pas di kelas. Kemudian ada penilaian setiap akhir tahun itu memang kewajiban.⁷⁹

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Bapak Suharno yaitu:

⁷⁷ Observasi, 17 Februari 2018. Lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran dokumentasi gambar 4.5 Kegiatan pelatihan (Training of Trainer).

⁷⁸ Moh. Hosen, Wawancara, Jember 22 Februari 2018.

⁷⁹ Erny Sri Widyawati, Wawancara, Jember 12 Februari 2018.

Tahun kemarin saya melakukan supervisi waktu guru mengajar, saya masuk dan duduk di dalam kelas itu. Sekarang sudah tidak saya lakukan lagi karena biasanya kalau begitu gurunya jadi grogi waktu mengajar. Jadi sekarang saya cukup keliling kelas. Untuk evaluasi guru iya ada dan dilakukan setiap akhir tahun.⁸⁰

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah telah menerapkan supervisi dan evaluasi bagi guru MAN 2 Jember, dengan cara melalui pengamatan ketika pembelajaran di kelas. Untuk evaluasi bagi guru-guru dilakukan pada setiap akhir tahun.

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 2 Jember yaitu profesional adalah orang yang sudah terlatih atau terdidik, dan hal tersebut harus dimiliki seorang guru. Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru yang dilakukan kepala madrasah MAN 2 Jember adalah dengan mengikutsertakan guru dalam MGMP, mengikuti diklat atau pelatihan, dan yang terakhir yaitu supervisi.

Dengan mengikuti kegiatan tersebut para guru lebih memahami tentang materi dan konsep mata pelajaran, kompetensi inti dan kompetensi dasar, dan dapat mengembangkan diri melalui teknologi atau internet. Kepala madrasah telah menerapkan supervisi dan evaluasi bagi guru MAN 2 Jember dengan baik. Kepala madrasah melakukannya melalui pengamatan ketika pembelajaran di kelas.

⁸⁰ Suharno, Wawancara, Jember 09 Maret 2018

Untuk evaluasi bagi guru-guru dilakukan pada setiap akhir tahun. Guru MAN 2 Jember sudah mempunyai kompetensi profesional yang baik namun tetap harus selalu ditingkatkan, karena pendidikan itu sifatnya dinamis. Maka seorang guru harus mampu menyesuaikan dirinya dengan perkembangan zaman.

3. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Kepala madrasah merupakan jabatan tertinggi di setiap lembaga. Dengan kekuasaan yang dimilikinya, seorang kepala madrasah dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya guna mencapai kepentingan lembaga. Menjadi kepala madrasah bukanlah hal yang mudah, akan tetapi jika dijalani dengan hati yang ikhlas dan penuh ketelatenan tentu akan mudah dalam mencapai tujuan lembaga secara maksimal. Berikut petikan wawancara Bapak Suharno selaku kepala madrasah terkait perannya sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

Guru itu kan digugu lan ditiru, guru itu juga sebagai aktor dan aktris. Maka seluruh perilaku guru itu dapat dicontoh oleh peserta didiknya. Oleh karena itu bapak dan ibu guru harus memiliki kompetensi kepribadian seperti yang telah dicantumkan dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen maupun Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang guru. Yang pertama, dalam rapat dinas saya selalu memberikan motivasi dan saran terhadap bapak dan ibu guru. Bagaimana bapak dan ibu guru menaati peraturan atau tata tertib, supaya anak2 kita, peserta didik itu bisa

mencontoh, meniru hal-hal yang baik, pribadi yang baik dari bapak ibu guru. Yang kedua, mengundang salah satu motivator untuk meningkatkan kompetensi seorang guru. Yang ketiga. Setiap semester saya biasanya melaksanakan outbond kecil. Seperti pesan berantai. Pesan berantai ini misalkan saya memberikan pesan kepada seseorang kemudian di sampaikan kepada orang lain, orang lain tersebut menyampaikan kepada yang lain lagi, begitu seterusnya hingga kembali lagi ke saya, nah itu pesan berantai. Artinya bapak dan ibu guru harus bisa jujur, memiliki karakter tidak menambah nambahi maupun tidak mengurangi ngurangi. Kemudian yang ke empat, selalu mendukung mendukung budaya kerja kementerian agama. Meningkatkan budaya kerja kementerian agama itu salah satu meningkatkan kompetensi kepribadian.⁸¹

Dengan demikian, seorang guru haruslah mempunyai kepribadian yang baik, karena seluruh prilaku guru akan dicontoh oleh peserta didiknya. Maka dari itu, guru harus memiliki kompetensi kepribadian sebagaimana yang telah tercantum dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen maupun Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang Guru.

Ada beberapa hal yang dilakukan kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru yang telah disebutkan dalam wawancara yaitu yang pertama, dalam setiap rapat kepala madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasehat terhadap para guru. Bagaimana sifat, tingkah laku, kedisiplinan, dan etos kerja yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh guru dibahas dalam setiap rapat.⁸² Yang kedua adalah dengan mengundang motivator. Yang ketiga, melakukan outbond kecil yang dilakukan

⁸¹ Wawancara, Suharno, Jember 8 Maret 2018.

⁸² Observasi, 22 Maret 2018.

setiap semester, salah satunya yaitu dengan melakukan pesan berantai. Pesan berantai disini adalah penyampaian pesan oleh pembuat pesan kepada penerima pesan, kemudian penerima pesan menyampaikannya kepada orang lain, begitu seterusnya hingga kembali lagi kepada pembuat pesan. Kegiatan ini dapat melatih kejujuran, tanggung jawab, etos kerja, dan kepercayaan diri para guru. Kemudian yang ke empat, selalu mendengarkan dengarkan budaya kerja kementerian agama. Ada lima budaya kerja kementerian agama yaitu integritas, profesional, inovasi, keteladanan, dan tanggung jawab.

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Bambang selaku ketua tata usaha sebagai berikut.

Dalam rapat kepala madrasah selalu memberikan saran dan motivasi kepada para guru. Ketika rapat yang dibahas tidak hanya satu namun juga kepala madrasah memberikan saran-saran atau bisa juga nasihat. Kemudian juga sering mengundang motivator untuk meningkatkan kompetensi guru-guru. Kepala madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik.⁸³

Selain memberikan saran, nasihat, motivasi, dan mengundang motivator untuk para guru, kepala madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik. Pernyataan Bapak Bambang ini didukung oleh pernyataan dari Ibu Anjarwati yakni:

Bapak Harno merupakan leader dan manager yang baik. Bapak selalu memberikan contoh yang baik, tauladan yang baik. Bapak tidak sungkan untuk memungut sampah yang ada di

⁸³ Bambang Suharto, Wawancara, Jember 05 Maret 2018.

jalan, bapak juga pernah membantu satpam untuk menyebrangkan anak-anak pulang. Itu salah satu contohnya.⁸⁴

Pada waktu pelaksanaan kerja bakti yang diadakan di madrasah, peneliti melihat bahwa kepala madrasah juga ikut serta dalam kegiatan kerja bakti. Beliau ikut merapikan pohon, memungut sampah, dan menyiram tanaman.⁸⁵ Hal ini dilakukan untuk memberikan motivasi dan menumbuhkan sikap saling tolong menolong antara siswa dengan siswa, guru dengan guru maupun siswa dengan guru, selain itu nantinya akan berimbas pula pada kompetensi kepribadian guru. Maka bisa dikatakan bahwa kepala madrasah MAN 2 Jember merupakan tauladan yang baik bagi para siswa maupun guru.

Seorang guru haruslah disiplin dan tepat waktu dalam kehadirannya, berpenampilan sopan, berkomunikasi dengan sopan dan santun, tidak melakukan perbuatan tercela maupun sewenang-wenang, bersikap arif dan penyanyang terhadap siswanya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Erni sebagai berikut.

Menurut saya ya pribadi guru sini sudah baik mbak. Bisa dilihat dalam cara berpakaian, sikap, dan komunikasinya sudah sopan. Menjaga nama baik MAN 2 Jember. Tidak bertindak seenaknya dan memberikan contoh yang baik terhadap siswa. Namun untuk masalah kedisiplinan sebenarnya sudah baik tapi ada beberapa guru yang telat. Tidak banyak, satu atau dua orang saja. Biasanya guru yang telat itu ditanyai sama kepala madrasah.⁸⁶

⁸⁴ Khoirul Anjarwati, Wawancara, Jember 15 Februari 2018.

⁸⁵ Observasi, 22 Februari 2018.

⁸⁶ Erny Sri Widyawati, Wawancara, Jember 12 Februari 2018.

Lebih lanjut Bapak Suharno menjelaskan:

Terkadang ada guru yang telat. Saya melihat sendiri guru itu telat dan waktu itu saya yang membukakan pagar untuk guru tersebut. Saya perbolehkan masuk karena guru itu punya tugas mengajar tapi setelahnya saya panggil ke ruangan saya untuk mempertanyakan alasan kenapa terlambat.⁸⁷

Berdasarkan pemaparan Ibu Erni dan Bapak Suharno diatas, kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember sudah baik, namun dalam hal kedisiplinan masih kurang, karena masih ada guru yang terlambat walaupun tidak sering terjadi. Guru yang telat nantinya akan dipanggil ke ruang kepala madrasah. Kebetulan peneliti sendiri pernah dimintai tolong memanggil guru yang terlambat untuk menghadap kepala madrasah di ruangnya. Ketika guru tersebut menghadap kepala madrasah, kepala madrasah akan menanyakan alasan guru tersebut terlambat, kemudian memberikan nasehat, serta meminta agar guru tersebut tidak terlambat lagi lain kali.⁸⁸

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember adalah yang pertama, dalam setiap rapat kepala madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasehat terhadap para guru. Yang kedua adalah dengan mengundang motivator. Yang ketiga, melakukan outbond kecil yang dilakukan setiap semester, salah satunya yaitu dengan melakukan pesan berantai. Kemudian yang ke

⁸⁷ Suharno, Wawancara, Jember 8 Maret 2018

⁸⁸ Observasi, 08 Maret 2018.

empat, selalu mendengar dengungkan budaya kerja kementerian agama. Ada lima budaya kerja kementerian agama yaitu integritas, profesional, inovasi, keteladanan, dan tanggung jawab. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik bagi para guru.

4. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antara madrasah dan masyarakat. Tujuan pendidikan akan dapat tercapai apabila adanya hubungan yang sehat dan baik antara kepala madrasah, guru, karyawan, dan masyarakat. Hubungan yang baik ini akan membantu peningkatan kompetensi guru di madrasah, dan dengan adanya keterbukaan serta pengertian maka guru akan merasa dirinya lebih akrab dengan kepala madrasah.

Berikut pernyataan dari kepala madrasah MAN 2 Jember terkait perannya sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru.

Dalam meningkatkan kompetensi sosial, seorang pendidik atau tenaga kependidikan harus terinspirasi kepada *hablum minallah wa hablum minan nas*. Oleh karena itu, guru yang ada di MAN 2 Jember ini harus terinspirasi pada hal tersebut. Oleh karena itu sebagai *leader* dan *manager* maka kita juga melakukan beberapa terobosan dalam meningkatkan kompetensi sosial.

Yang pertama, bersama-sama dengan siswa untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan hari besar agama Islam yang berkaitan dengan sosial. Kedua, Sebagai leader dan manager juga dalam rapat-rapat tertentu, saya juga memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan dengan bagaimana kita untuk meningkatkan kompetensi sosial. Ketiga, mengumpulkan dana sosial bagi mereka yang terkena musibah. Keempat, Setiap bertemu dengan ibu bapak guru, saya berusaha untuk meningkatkan salah satu kata memanage hati, karena kalau hati kita sudah termanage dengan bagus insyaallah maka kompetensi sosial dari seseorang atau pribadi seseorang itu bagus.⁸⁹

Dari pemaparan di atas, kepala madrasah menyatakan bahwa seorang guru yang ada di MAN 2 Jember ini harus terinspirasi pada *hablum minallah wa hablum minan nas*. Maka sebagai *leader* kepala madrasah melakukan beberapa hal dalam meningkatkan kompetensi sosial guru. Yang pertama, bersama-sama dengan siswa untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan hari besar agama Islam yang berkaitan dengan sosial.⁹⁰ Kedua, dalam rapat-rapat tertentu kepala madrasah memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan tentang bagaimana meningkatkan kompetensi sosial. Ketiga, mengumpulkan dana sosial bagi mereka yang terkena musibah. Keempat, Setiap bertemu dengan ibu bapak guru, kepala madrasah berusaha untuk meningkatkan salah satu kata memanage hati.

Hal ini senada dengan penjelasan dari Bapak Hadi Na'im, yaitu sebagai berikut.

Iya, kita memperingati hari besar Islam. Banyak contohnya seperti mengumpulkan zakat fitrah. Mengumpulkan dana

⁸⁹ Suharno, Wawancara, Jember 02 Maret 2018

⁹⁰ Lebih jelasnya dapat dilihat pada dokumentasi gambar 4.7 Kegiatan korban.

sosial bagi siapa saja yang terkena musibah. Kepala madrasah juga sering berkunjung ke ruang guru dan ruang tata usaha. Kemudian Pak Harno itu ramah. Setiap bertemu itu selalu menyapa.⁹¹

Penjelasan Bapak Hadi Na'im didukung oleh penjelasan dari

Bapak Hosen, yaitu:

Sebagai *leader* dan *manager* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru programnya itu banyak. Membagikan zakat fitrah, waktu Idul Adha melakukan kurban dan membagi-bagikannya. Pak Harno juga kadang ke ruangan guru, hanya sekedar menyapa bagaimana kegiatan guru. Semua itu kan bisa untuk meningkatkan kompetensi sosial guru. Kita disini akrab dengan beliau. Sebelumnya beliau itu guru MAN 2 kemudian di mutasi dan sekarang menjadi kepala madrasah disini, jadi memang sebelumnya sudah kenal, makanya guru-guru disini banyak yang akrab dengan beliau.⁹²

Pada waktu melakukan observasi, peneliti juga melihat keakraban antara kepala madrasah dan para guru. Kepala madrasah dan guru sering sekali terlihat berkomunikasi, baik itu membahas tentang kegiatan madrasah, bergurau, maupun sekedar menyapa dan berbicara ringan.⁹³ Bapak Harno sendiri mengungkapkan bahwa hal ini dilakukan untuk membangun hubungan yang baik antar warga madrasah dan dapat juga meningkatkan kompetensi sosial guru.⁹⁴ Selain itu, beliau tidak sungkan meminta pendapat kepada guru dan setiap akan mengambil keputusan atau kebijakan, kepala madrasah akan mengkomunikasikannya terlebih dahulu.

⁹¹ Hadi Na'im, Wawancara, Jember 22 Maret 2018.

⁹² Moh. Hosen, Wawancara, Jember 22 Februari 2018.

⁹³ Observasi, 09 Maret 2018.

⁹⁴ Suharno, Wawancara, Jember 02 Maret 2018.

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MAN 2 Jember yaitu seorang guru harus terinspirasi pada *hablum minallah wa hablum minan nas*. Selalu berhubungan dengan Allah dan selalu berhubungan dengan manusia. Maka sebagai *leader*, kepala madrasah MAN 2 Jember melakukan beberapa hal dalam meningkatkan kompetensi sosial guru. Yang pertama, melaksanakan kegiatan-kegiatan hari besar agama Islam yang berkaitan dengan sosial. Kedua, dalam rapat kepala madrasah memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan tentang bagaimana meningkatkan kompetensi sosial. Ketiga, mengumpulkan dana sosial bagi mereka yang terkena musibah. Keempat, Setiap bertemu dengan ibu bapak guru, kepala madrasah berusaha untuk memmanage hati. Selain itu, kepala madrasah juga berusaha selalu mengakrabkan diri dengan warga madrasah dengan melakukan komunikasi secara langsung dengan mereka.

C. Pembahasan Temuan

Pada bagian ini akan membahas tentang keterkaitan antara data yang telah ditemukan dilapangan dengan teori yang relavan. Adapun pembahasan temuan sebagai berikut.

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* salah satunya dapat dianalisis dari pengetahuan terhadap warga madrasah. Pengetahuan kepala madrasah terhadap warga madrasah akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi guru dan karyawan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program peningkatan atau pengembangan guru dan karyawan, menerima masukan, kritik dan saran dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.⁹⁵

Kepala MAN 2 Jember mengemukakan bahwa dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, yang dilakukan kepala madrasah sebagai *leader* dan *manager* adalah pertama, dengan mengikutsertakan guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Kedua, mengikutsertakan guru dalam diklat dan seminar. Ketiga, melalui rapat dinas.

Selain itu, kepala madrasah juga melakukan supervisi. Kepala MAN 2 Jember mengungkapkan bahwa supervisi itu penting untuk mengetahui keadaan yang ada dalam madrasah dan pelaksanaannya tidak terjadwal. Kepala madrasah bisa sewaktu-waktu melakukan supervisi kepada para guru untuk melihat sejauh mana kompetensi

⁹⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 115.

yang dimiliki guru, khususnya dalam hal ini adalah kompetensi pedagogik. Hal ini sesuai dengan teori bahwa supervisi perlu dilaksanakan agar para pengikut dapat bekerja sama ke arah pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Dan supervisi dilaksanakan untuk mengukur hasil pekerjaan dan menghindari penyimpangan.⁹⁶

Kegiatan-kegiatan yang telah disebutkan diatas dapat membantu guru dalam menambah pengetahuan guru tentang memahami karakter anak-anak, lebih menguasai teori, dapat melakukan evaluasi siswa dengan baik sehingga bisa dijadikan bahan refleksi kedepannya, dan memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran.

Dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru meliputi:⁹⁷

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.

⁹⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 173.

⁹⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- j. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Sesuai dengan ketentuan, para guru sekarang ini harus mempunyai kualifikasi akademik yang diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.⁹⁸ Guru di MAN 2 Jember telah memenuhi standar pendidikan yaitu jenjang sarjana atau strata satu (S1) dan ada pula yang sudah atau sedang menempuh jenjang sarjana atau strata dua. Jika guru mengikuti proses pendidikan strata satu maka mereka akan mendapatkan bukti pendidikan berupa ijazah yang menyatakan kualifikasinya.

Sesuai dengan teori dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala MAN 2 Jember telah berperan sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), diklat, seminar, rapat dinas, dan melakukan supervisi.

⁹⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* salah satunya dapat dianalisis dari pengetahuan terhadap warga madrasah. Pengetahuan kepala madrasah terhadap warga madrasah akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi guru dan karyawan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program peningkatan atau pengembangan guru dan karyawan, menerima masukan, kritik dan saran dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.⁹⁹ Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru yang dilakukan kepala madrasah sebagai *leader* adalah dengan mengikutsertakan guru dalam MGMP, diklat atau pelatihan, dan yang terakhir yaitu melakukan supervisi.

Dengan mengikuti kegiatan tersebut para guru lebih memahami tentang materi dan konsep mata pelajaran, kompetensi inti dan kompetensi dasar, dan dapat mengembangkan diri melalui teknologi atau internet. Dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kompetensi profesional guru meliputi:¹⁰⁰

- a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

⁹⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 115.

¹⁰⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

- b. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
- c. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikembangkan untuk mencapai tujuan pembelajaran di madrasah atau sekolah dan mencakup kemampuan guru dalam penguasaan materi dan pengelolaan pembelajaran.¹⁰¹ Guru MAN 2 Jember menguasai materi dan sudah mampu mengelola pembelajaran, maka guru MAN 2 Jember mempunyai kompetensi profesional yang baik, namun kompetensi tersebut tetap harus selalu ditingkatkan karena pendidikan itu sifatnya dinamis. Oleh karena itu, seorang guru harus mampu menyesuaikan dirinya dengan perkembangan zaman.

Di MAN 2 Jember untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan profesinya, kepala madrasah melaksanakan kegiatan supervisi dan evaluasi secara berkala. Melalui kegiatan tersebut akan dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya diupayakan solusi atau tindak lanjut tertentu, sehingga guru dapat memperbaiki kelemahannya

¹⁰¹ Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 144.

sekaligus mempertahankan keunggulannya. Dengan cara melalui pengamatan ketika pembelajaran di kelas. Hal ini sesuai dengan tujuan umum supervisi yaitu untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan pengajaran.¹⁰² Sebaiknya tiap enam bulan atau satu tahun diadakan evaluasi kinerja guru dan hasil evaluasi itu ditindak lanjuti dengan mengembangkan pelatihan dalam jabatan.¹⁰³ Sesuai dengan teori tersebut MAN 2 Jember melakukan evaluasi bagi guru-guru pada setiap akhir tahun.

Sesuai dengan teori dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala MAN 2 Jember telah berperan sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam MGMP, mengikuti diklat atau pelatihan, dan yang terakhir yaitu supervisi dan evaluasi.

3. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Seorang guru haruslah mempunyai kepribadian yang baik, karena seluruh perilaku guru akan dicontoh oleh peserta didiknya. Maka dari itu, guru harus memiliki kompetensi kepribadian sebagaimana yang telah tercantum dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005

¹⁰² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, 236.

¹⁰³ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 38.

tentang Guru dan Dosen maupun Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang Guru.

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala madrasah dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan guru serta karyawan.¹⁰⁴

Ada beberapa hal yang dilakukan kepala MAN 2 Jember sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru yang telah disebutkan dalam wawancara yaitu yang pertama, dalam setiap rapat kepala madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasehat terhadap para guru. Bagaimana sifat, tingkah laku, kedisiplinan, dan etos kerja yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh guru dibahas dalam setiap rapat.

Yang kedua adalah dengan mengundang motivator. Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam melakukan tugas dan fungsinya.¹⁰⁵ Kepala MAN 2 Jember memberikan motivasi kepada para guru melalui dirinya sendiri dalam rapat maupun orang lain dengan cara mengundang motivator ke MAN 2 Jember.

¹⁰⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 105.

¹⁰⁵ *Ibid.*, 120.

Yang ketiga, melakukan outbond kecil yang dilakukan setiap semester, salah satunya yaitu dengan melakukan pesan berantai. Pesan berantai disini adalah penyampaian pesan oleh pembuat pesan kepada penerima pesan, kemudian penerima pesan menyampaikannya kepada orang lain, begitu seterusnya hingga kembali lagi kepada pembuat pesan. Kegiatan ini dapat melatih kejujuran, tanggung jawab, etos kerja, dan kepercayaan diri para guru.

Kemudian yang ke empat, selalu mendengarkan dan mengdengarkan budaya kerja kementerian agama. Ada lima budaya kerja kementerian agama yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Integritas berarti bahwa keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar. Profesionalitas berarti bahwa bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Inovasi berarti bahwa menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Tanggung jawab berarti bahwa bekerja secara tuntas dan konsekuen. Keteladanan berarti bahwa menjadi contoh yang baik bagi orang lain.¹⁰⁶ Dengan menerapkan lima nilai budaya kerja kementerian agama tersebut Kepala MAN 2 Jember meyakini bahwa kompetensi kepribadian para guru dapat meningkat.

Menurut Mulyasa, dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik di madrasah, kepala madrasah harus berusaha memberikan

¹⁰⁶ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI* (Jakarta, 2014).

teladan serta contoh yang baik bagi warga madrasah.¹⁰⁷ Kepala MAN 2 Jember juga memberikan contoh atau tauladan yang baik. Pada waktu pelaksanaan kerja bakti yang diadakan di madrasah, peneliti melihat bahwa kepala madrasah juga ikut serta dalam kegiatan kerja bakti. Beliau ikut merapikan pohon, memungut sampah, dan menyiram tanaman. Hal ini dilakukan untuk memberikan motivasi dan menumbuhkan sikap saling tolong menolong.

Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor pembawaan dan faktor lingkungan. Faktor pembawaan yaitu segala sesuatu yang dibawa sejak lahir, sedangkan faktor lingkungan yaitu segala sesuatu yang ada di luar diri manusia itu sendiri.¹⁰⁸ Dari uraian sebelumnya diatas, dapat diketahui bahwa kompetensi kepribadian guru MAN 2 Jember dipengaruhi oleh faktor lingkungan, karena kepala madrasah yang berusaha untuk mengubah atau meningkatkan kepribadian guru agar sesuai dengan kompetensi kepribadian yang harus dimiliki guru.

Sesuai dengan teori dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala MAN 2 Jember telah berperan sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru dengan cara yang pertama, dalam setiap rapat kepala madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasehat terhadap para guru. Yang kedua adalah dengan mengundang motivator. Yang ketiga, melakukan outbond kecil yang dilakukan setiap semester, yaitu pesan berantai. Kemudian yang ke

¹⁰⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 115.

¹⁰⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 375.

empat, selalu mendukung dengan budaya kerja kementerian agama. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik bagi para guru.

4. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan berkomunikasi dengan orang lain, kepaiawaian berinteraksi, membangun relasi, dan bersosialisasi dengan bawahan, masyarakat serta lingkungannya yang lebih luas. Jadi pemimpin harus *human relation skill*, keahlian membangun hubungan dengan orang lain.¹⁰⁹

Sebagai *leader*, kepala madrasah melakukan beberapa hal dalam meningkatkan kompetensi sosial guru. Yang pertama, bersama-sama dengan siswa untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan hari besar agama Islam yang berkaitan dengan sosial. Kedua, dalam rapat-rapat tertentu kepala madrasah memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan tentang bagaimana meningkatkan kompetensi sosial. Kepala MAN 2 Jember selalu berusaha mempengaruhi para guru untuk meningkatkan kompetensi sosialnya dalam rapat. Ketiga, mengumpulkan dana sosial bagi mereka yang terkena musibah. Keempat, Setiap bertemu dengan ibu bapak guru, kepala madrasah berusaha untuk meningkatkan salah satu kata memanager hati.

¹⁰⁹ Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 21.

Pada waktu melakukan observasi, peneliti juga melihat keakraban antara kepala madrasah dan para guru. Kepala madrasah dan guru sering sekali terlihat berkomunikasi, baik itu membahas tentang kegiatan madrasah, bergurau, maupun sekedar menyapa dan berbicara ringan. Hal ini dilakukan untuk membangun hubungan yang baik antar warga madrasah dan dapat juga meningkatkan kompetensi sosial guru. Selain itu, kepala madrasah tidak sungkan meminta pendapat kepada guru dan setiap akan mengambil keputusan atau kebijakan, kepala madrasah akan mengkomunikasikannya terlebih dahulu.

Pemimpin atau *leader* adalah seorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan pada satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹¹⁰ Untuk menunjang program madrasah atau mencapai tujuan madrasah maka guru harus mempunyai kompetensi yang sesuai sebagaimana yang telah ditentukan. Maka kepala madrasah harus mampu memengaruhi tenaga pendidik agar kompetensi yang dimiliki guru dapat meningkat, khususnya dalam kompetensi sosial.

Persyaratan paling utama bagi seorang pemimpin ialah dapat memimpin orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan dapat menjalin komunikasi antar manusia, karena organisasi itu selalu

¹¹⁰ Ibid., 11.

bergerak atas dasar interaksi antar manusia.¹¹¹ Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai *leader* harus mempunyai kemampuan komunikasi dengan membuka komunikasi dua arah antara kepala madrasah dan guru.

Sesuai dengan teori bahwa kepala madrasah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga pendidik agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara para tenaga pendidik.¹¹²

Sesuai dengan teori dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala MAN 2 Jember telah berperan sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru dengan cara yang pertama, melaksanakan kegiatan-kegiatan hari besar agama Islam yang berkaitan dengan sosial. Kedua, dalam rapat kepala madrasah memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan tentang bagaimana meningkatkan kompetensi sosial. Ketiga, mengumpulkan dana sosial bagi mereka yang terkena musibah. Keempat, Setiap bertemu dengan ibu bapak guru, kepala madrasah berusaha untuk memanage hati. Selain itu, kepala madrasah juga berusaha selalu mengakrabkan diri dengan warga madrasah dengan melakukan komunikasi secara langsung dengan mereka.

¹¹¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 218.

¹¹² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 105.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 2 Jember adalah dengan mengikutsertakan guru dalam MGMP, diklat, seminar, dan rapat. Selain itu, kepala madrasah juga melakukan supervisi. Dengan melakukan hal tersebut para guru dapat menambah pengetahuannya tentang memahami karakter anak-anak, lebih menguasai teori, dapat melakukan evaluasi siswa dengan baik sehingga bisa dijadikan bahan refleksi kedepannya, dan memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran.

Kondisi guru di MAN 2 Jember belum sepenuhnya menerapkan kurikulum 2013 dalam kegiatan pembelajarannya, walaupun dalam perangkat pembelajaran sudah memakai format kurikulum 2013. Namun semua guru di MAN 2 Jember telah memenuhi standar pendidikan yaitu jenjang sarjana atau strata satu (S1) dan ada pula yang sudah atau sedang menempuh jenjang sarjana atau strata dua.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru yang dilakukan kepala madrasah MAN 2 Jember sebagai *leader* adalah dengan mengikutsertakan guru dalam MGMP, mengikuti diklat atau pelatihan, dan yang terakhir yaitu supervisi. Dengan mengikuti kegiatan tersebut para guru lebih memahami tentang materi dan konsep mata pelajaran, kompetensi inti dan kompetensi dasar, dan dapat mengembangkan diri melalui teknologi atau internet. Untuk evaluasi bagi guru dilakukan pada setiap akhir tahun. Guru MAN 2 Jember sudah mempunyai kompetensi profesional yang baik namun tetap harus selalu ditingkatkan, karena pendidikan itu sifatnya dinamis. Maka seorang guru harus mampu menyesuaikan dirinya dengan perkembangan zaman.

3. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MAN 2 Jember adalah yang pertama, dalam setiap rapat kepala madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasehat terhadap para guru. Kedua adalah dengan mengundang motivator. Ketiga, melakukan outbond kecil yang dilakukan setiap semester, salah satunya yaitu dengan melakukan pesan berantai. Keempat,

selalu mendengar dengungkan budaya kerja kementerian agama. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik bagi para guru.

4. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Sebagai *leader*, kepala madrasah MAN 2 Jember melakukan beberapa hal dalam meningkatkan kompetensi sosial guru. Yang pertama, melaksanakan kegiatan-kegiatan hari besar agama Islam yang berkaitan dengan sosial. Kedua, dalam rapat kepala madrasah memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan tentang bagaimana meningkatkan kompetensi sosial. Ketiga, mengumpulkan dana sosial bagi mereka yang terkena musibah. Keempat, Setiap bertemu dengan ibu bapak guru, kepala madrasah berusaha untuk memanege hati. Selain itu, kepala madrasah juga berusaha selalu mengakrabkan diri dengan warga madrasah dengan melakukan komunikasi secara langsung dengan mereka.

B. Saran

Kemampuan guru dalam menerapkan model pembelajaran yang bervariasi masih kurang (kebanyakan guru masih memakai metode ceramah saja) serta pemanfaatan media pembelajaran juga kurang maksimal. Hal tersebut merupakan salah satu indikator kompetensi yang harus dimiliki guru, hendaknya guru menambah informasi atau wawasan tentang indikator kompetensi dan hal-hal yang berkaitan dengan bidangnya. Karena untuk dapat memenuhi kompetensi seorang guru harus rajin dan secara konsisten

menggali informasi, pengetahuan, wawasan dan pengalaman dari berbagai sumber. Selain itu, bagi kepala madrasah yang merupakan seorang pemimpin harus bisa lebih memacu peningkatan kompetensi guru, karena seorang kepala madrasah merupakan *leader* yang mana ia harus mampu mempengaruhi, mengelola, menginspirasi, dan menjadi teladan bagi *stakeholders* madrasah.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abdul Wahid. 2016. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri." Tesis: IAIN Surakarta.
- Alfiyan, Rizky. 2017. "Penerapan Sifat Wajib Rasul Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Ainul Yaqin Ajung Tahun Ajaran 2016/2017." Skripsi: IAIN Jember.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Basri, Hasan dan Tatang S. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fitrah, Muh. Februari 2017. "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Penjaminan Mutu*. 31-42.
- Jauhari, Moh. 2014. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Melalui Aktivitas Manajerial dalam Membangun Human Relations (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Salafi'iyah Langkap Bangsalsari Jember Tahun Pelajaran 2013/2014)." Skripsi: Stain Jember.
- Kartono, Kartini. 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: Rajawali Pers,
- Kementrian Agama Republik Indonesia. 2014. *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementrian Agama RI*. Jakarta.
- Lembaga Percetakan Al-Qur'an Raja Fahd. 1999. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Madinah: Saudi Arabia.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* Malang: UIN Maliki Press
- Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mulyono. 2009. *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN Malang Press.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Priansa, Donni Juni. 2017. *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Salabi, Ahmad. Juni 2014. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 3 Sampit." *Jurnal Studi Agama dan Masyarakat*. Volume 8. Nomor 1: 38-65.
- Sardiman, Arief S. (dkk). 2014. *Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan, dan Pemanfaatannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sari, Desy Eka Ambar. 2015. "Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SDN Klino 2 Kecamatan Sekar Kabupaten Bojonegoro." *Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 4. Nomor 1.
- Saroni, Muhammad. 2011. *Personal Branding Guru: Meningkatkan Kualitas dan Profesionalitas Guru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun. 2017. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember*. Jember: IAIN Jember Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
- Wahyusomidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Zaini, Fina Magfirah. 2017. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam Mencegah Siswa Mutasi Dan Drop Out di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember." Skripsi: IAIN Jember.

Matrik Penelitian

Judul	Fokus Penelitian	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian
Peran Kepala Madrasah Sebagai <i>Leader</i> dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai <i>Leader</i> dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018? 2. Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai <i>Leader</i> dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018? 3. Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai <i>Leader</i> dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018? 4. Bagaimana Peran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran kepala madrasah sebagai <i>leader</i> 2. Kompetensi guru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah sebagai <i>leader</i> 1. Kompetensi Pedagogik 2. Kompetensi profesional 	<ol style="list-style-type: none"> a. Membuka komunikasi dua arah b. Menjadi contoh dan tauladan c. Memberikan petunjuk dan pengawasan d. Meningkatkan kemampuan <i>stakeholders</i> e. Mampu memengaruhi orang lain dan a. Menguasai karakteristik peserta didik. b. Menguasai teori dan prinsip pembelajaran. c. Memanfaatkan IPTEK untuk pembelajaran. d. Memanfaatkan hasil evaluasi untuk pembelajaran. e. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran a. Penguasaan materi b. Menguasai SK dan KD c. Mengembangkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subjek penelitian: <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala madrasah b. Wakil kepala kurikulum c. Kepala tata usaha d. Guru 2. Dokumentasi 3. Kepustakaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penekatan penelitian menggunakan kualitatif. 2. Lokasi penelitian MAN 2 Jember 3. Pengumpulan data: <ol style="list-style-type: none"> a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi 4. Analisis data: <ol style="list-style-type: none"> a. Reduksi data b. Penyajian data c. Kesimpulan 5. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik.

	<p>Kepala Madrasah Sebagai <i>Leader</i> dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di MAN 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018?</p>		<p>3. Kompetensi kepribadian</p> <p>4. Kompetensi sosial</p>	<p>keprofesionalan secara berkelanjutan</p> <p>d. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.</p> <p>a. Kepribadian mantap, stabil, dewasa, disiplin, bijaksana, dan berakhlak mulia</p> <p>b. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab dan percaya diri.</p> <p>a. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif.</p> <p>b. Berkomunikasi efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.</p>		
--	---	--	--	--	--	--

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* dan *Manager* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018

No	Hari/Tanggal	Kegiatan	Paraf
1.	Kamis/ 08 Februari 2018	Penyerahan surat izin penelitian.	<i>uf</i>
2.	Senin/ 12 Februari 2018	Wawancara dengan ibu Erny Sri selaku guru MAN 2 Jember.	<i>Erny</i>
3.	Kamis/ 15 Februari 2018	Wawancara dengan ibu Khoirul Anjarwati selaku guru BK/BP.	<i>K.</i>
4.	Kamis/ 22 Februari 2018	Wawancara dengan bapak Moh. Hosen selaku guru MAN 2 Jember.	<i>Moh</i>
5.	Senin/ 26 Februari 2018	Wawancara dengan bapak Suharno selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember.	<i>Suharno</i>
6.	Selasa/ 27 Februari 2018		
7.	Jum'at/ 02 Maret 2018		
8.	Senin/ 05 Maret 2018	Wawancara dengan bapak Bambang Suharto selaku ketua tata usaha MAN 2 Jember.	<i>Bambang</i>
9.	Kamis/ 08 Maret 2018	Wawancara dengan dengan bapak Suharno selaku Kepala MAN 2 Jember.	<i>Suharno</i>
10.	Jum'at/ 09 Maret 2018		
11.	Kamis/ 22 Maret 2018	Wawancara dengan bapak Hadi Na'im selaku guru dan waka kurikulum.	<i>Hadi</i>
12.	Senin/ 26 Maret 2018	Mengambil surat selesai penelitian	<i>uf</i>

Jember, Maret 2018

Kepala MAN 2 Jember



Drs. Suharno, M.Pd.I



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

Jl. Mataram No.1 Mangli, Telp. (0331) 487550 Fax. (0331) 472005, Kode Pos : 68136
Website : [www.http://ftik.iain-jember.ac.id](http://ftik.iain-jember.ac.id) e-mail : tarbiyah.iainjember@gmail.com

Nomor : B. 84 /In.20/3.a/PP.009/01/2018
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian

26 Januari 2018

Yth. Kepala MAN 2 Jember
Jalan Manggar No. 72 Gebang Jember

Assalamualaikum Wr Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, maka mohon diijinkan mahasiswa berikut:

Nama : Fajrin Havivah
NIM : 084 143 070
Semester : VIII (Delapan)
Jurusan : Kependidikan Islam
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* dan *Manager* Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MAN 2 Jember selama 30 (tiga puluh) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak.

Adapun pihak-pihak yang dituju adalah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah
2. Wakil Kepala Kesiswaan
3. Kepala Tata Usaha
4. Guru

Demikian, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr Wb.

A.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 JEMBER

Jl. Manggar No. 72 ☎(0331) 485255 Jember 68117

Website : www.man2.jember.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor :B. /Ma.13.32.02/TL.00/03/2018

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember menerangkan bahwa :

Nama : Fajrin Havivah
N I M : 084143070
Tempat /Tgl.Lahir : Jember, 09 Juli 1996
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Fakultas Tarbiyah Ilmu Keguruan (FTIK)
Jurusan : Kependidikan Islam
Alamat : Jl. Gajah Mada - Jember

Yang bersangkutan telah selesai mengadakan Observasi dan Penelitian di MAN 2 Jember pada tanggal 12 Februari sampai dengan tanggal 22 Maret 2018 dengan Judul : " Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dan Manager dalam meningkatkan kompetensi guru " Di Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 24 Maret 2018

Kepala



Lampiran Dokumentasi



Gambar 4.1 Wawancara dengan Bapak Suharno (Kepala Madrasah)



Gambar 4.2 Wawancara dengan Bapak Hadi Na'im (Waka Kurikulum)



Gambar 4.3 Wawancara dengan Bapak Moh. Hosen (Guru)



Gambar 4.4 Rapat Kepala Madrasah dan Guru. Hal ini dilakukan untuk mendiskusikan masalah yang ada di madrasah, termasuk tentang kompetensi guru.



4.5 Kegiatan pelatihan (Training of Trainer)



Gambar 4.6 Kegiatan workshop pengembangan profesional guru MAN 2 Jember



Gambar 4.7 Kegiatan korban. Untuk memperingati hari raya Idul Adha, semua warga madrasah melakukan kegiatan ini bersama-sama.



Gambar 4.9 Kegiatan donor darah. Kegiatan ini diikuti oleh semua warga madrasah, baik siswa maupun guru.



Gambar 4.10 Kegiatan pembelajaran *outdoor*. Kegiatan ini dilakukan agar siswa tidak merasa bosan.



PERTANYAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Fajrin Havivah
NIM : 084143070
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam/Kependidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan
Institusi : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 24 Juli 2018
Saya yang menyatakan,



Fajrin Havivah
Nim 084143077

BIOGRAFI PENULIS

Nama : Fajrin Havivah
Tempat Tgl Lahir : Jember, 09 Juli 1996
Alamat : Rambipuji - Jember
NIM : 084143070
Jurusan : Kependidikan Islam
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Riwayat Pendidikan :



1. TK Pertiwi
2. SD Negeri 2 Rambipuji
3. SMP Negeri 1 Rambipuji
4. SMK 2 Pancasila Jember
5. IAIN Jember

IAIN JEMBER