



## AL-TARBIYAH: JURNAL PENDIDIKAN (The Educational Journal)

<http://www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/tarbiyah>

Vol. 29 No. 1, Desember 2019

DOI: <http://dx.doi.org/10.24235/ath.v%vi%i.5123>

### DIMENSI *USWAH HASANAH* KEPALA MADRASAH UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

**Irawan**

Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Jati Bandung  
e-mail: [irawan@uinsgd.ac.id](mailto:irawan@uinsgd.ac.id)

#### Abstrak

Tujuan penelitian ini mengungkap dimensi keteladanan (*uswah hasanah*) kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah 1 Kota Cirebon dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama Islam. Metode penelitian adalah kualitatif. Instrumen yang digunakan adalah observasi mendalam partisipasi pasif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik keabsahan data kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Teknik analisis data memakai model analisis interaktif dengan pola berfikir induktif. Dimensi keteladanan kepala madrasah tergambarkan dalam perilaku beliau yang selalu memotivasi guru untuk senantiasa meningkatkan kompetensi masing-masing. Ia senantiasa mendorong guru meningkatkan kompetensinya melalui membaca. Ia sering mengikutsertakan guru dalam mengembangkan keilmuan. Ia juga mendorong para guru khususnya guru Pendidikan Agama Islam untuk studi lanjut. Ia senantiasa memberikan tugas mengajar sesuai dengan latar belakang keilmuan guru. Ia juga menjadi teladan dalam berinteraksi dan berkomunikasi (bertutur kata sopan dan santun) serta disiplin.

**Kata kunci:** *uswah hasanah, kepemimpinan, kompetensi, guru PAI*

#### Abstract

*The purpose of this study was to reveal the leadership example (uswah hasanah) of the principal of Islāmic Junior High School 1 Cirebon City in improving the competences of Islamic religious education teachers. The research method was qualitative. The instruments of this study were in-depth passive participant observation, in-depth interviews and documentation. Data validity techniques included credibility, transferability, dependability, and confirmability. The data analysis technique used an interactive analysis model of inductive thinking. The leadership dimension of Islamic Junior High School principal is reflected in his behavior that keeps motivating teachers to improve their own competences. He keeps supporting teachers to improve their competences through reading. He often involves teachers to develop their area of expertise. He also supports the teachers, especially Islamic religious education teachers to continue their study. He keeps giving teaching duties according to teachers' expertise background. He also becomes an example in interacting and communicating (speaking politely and courteously) as well as applying discipline.*

**Keywords:** *uswah hasanah (example), leadership, competence, Islamic religious teachers*

## PENDAHULUAN

Madrasah sebagai institusi membutuhkan upaya koordinasi yang tinggi. Kesuksesan kepala madrasah ialah kesuksesan madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah berhasil jika ia mampu memahami eksistensi madrasah sebagai lembaga yang unik, kompleks, dan dapat menjalankan peranannya sebagai seseorang yang mendapatkan amanah memimpin madrasah. Banyak penelitian tentang keberhasilan kepala sekolah (madrasah) dalam memimpin lembaganya memperlihatkan bahwa kepala sekolah ialah orang yang menentukan irama dan titik pusat lembaga pendidikan (Garza, *et al*, 2014; Akinbode, dan Shuhumi, 2018; Mustamin, 2012; Day dan Leithwood, 2007; Garza, *et al*, 2014; Ozga, 1995). Bahkan lebih jauh lagi penelitian-penelitian itu menyimpulkan bahwa kesuksesan suatu sekolah dalam merealisasikan misinya ialah kesuksesan kepala sekolah. Kepala madrasah sebagai orang yang memiliki kekuasaan dan wewenang sudah semestinya memiliki gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengembangkan dan mengatur bawahannya secara profesional.

Kepala madrasah yang profesional dalam manajemen pendidikan akan berdampak positif bagi perubahan mendasar bagi pembaharuan sistem pendidikan di madrasah. Dampak itu diantaranya terhadap sustainabilitas, akuntabilitas, antisipatif terhadap kebutuhan, responsif, perbaikan berkelanjutan, evaluasi, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), keterbukaan (transparansi) manajemen, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, kemandirian, dinamis, cerdas, *teamwork* yang kompak, manajemen tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu,

kepemimpinan madrasah yang kuat, dan efektifitas pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik juga akan dapat membangun suasana madrasah yang dinamis dan sehat, serta kompetensi guru (Bredeson, 2000). Guru-guru dan tenaga kependidikan akan bisa bekerja dengan penuh semangat dan baik jika kepala madrasah dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Untuk itu, dalam rangka meningkatkan kompetensi guru harus diperhatikan pula kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Dalam teori manajemen pendidikan, aktivitas menggerakkan orang lain ialah kepemimpinan. Kepemimpinan yang menentukan tujuan dan arah, memberi bimbingan dan membangun iklim kerja yang mendukung berjalannya proses kegiatan belajar mengajar dan administrasi secara keseluruhan. Teori ini sudah dibuktikan oleh setidaknya 270 penelitian sebagai hasil dari review, dari 99 yang dimasukkan dalam meta-analisis. 99 studi penelitian di kompilasi untuk mendapatkan ukuran sampel 43.698 subjek. Hasil analisis model efek acak menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif yang besar pada iklim organisasi (Dulay, *et al*, 2015), terutama dalam hal ini adalah kompetensi guru.

Berbagai usaha yang harus ditempuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan ialah peningkatan proses belajar mengajar yang sangat ditentukan oleh kompetensi guru sebagai sumber daya manusia sekolah (Hammond, 2000). Terlebih, guru pendidikan agama Islam yang merupakan garda terdepan dalam penanaman akhlak pada peserta didik. Dia harus memiliki kompetensi yang baik untuk menghantarkan peserta didik mencapai tujuan pendidikan, terutama dari pembinaan

karakter yang luhur yang merupakan tujuan pendidikan nasional.

Akan tetapi ironisnya sejauh ini masih banyak guru-guru agama yang belum memainkan perannya dalam pembinaan akhlak siswa, justru sebaliknya merekalah yang terkadang merusak akhlak siswa. Sejumlah kasus umpamanya, oknum guru agama di Sekolah Dasar (SD) Negeri 2 Rakam Kecamatan Selong Lombok Timur melakukan pelecehan seksual terhadap sejumlah siswanya (Rifai, 2019). Kasus pencabulan siswa juga terjadi di Penajam Kalimantan Timur (Samir, 2019), Desa Talikumain, Kecamatan Tambusai kabupaten Rokan Hulu (Rohul) Propinsi Riau (Sani, 2014), Bangun, Kutai Kertanegara (Taufik, 2019), dan lain-lain. Walaupun kejadian-kejadian ini bersifat kasuistik dan dilakukan oleh oknum, ini cukup membuat dunia pendidikan menjadi miris dan berpikir tentang nasib moralitas peserta didik jika guru agamanya seperti ini.

Untuk itu diperlukan guru agama yang memiliki kompetensi moralitas yang baik (kepribadian) untuk menjamin pendidikan yang baik bagi siswa bisa direalisasikan. Namun, kompetensi kepribadian ini saja tidak cukup, mengingat persoalan pendidikan begitu kompleks sehingga membutuhkan profil guru yang memenuhi sejumlah kompetensi. Kompetensi yang lain, sebagaimana disebutkan dalam UU No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1, yaitu kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi pedagogik.

Idealnya seperti yang tertuang di dalam UU tersebut. Faktanya dari 3,9 juta guru yang ada sekarang ini, masih ada sejumlah 25% guru yang belum mencapai syarat kualifikasi akademik, dan 52% guru belum mempunyai sertifikat profesi.

Keadaan ini menghambat peningkatan mutu pendidikan. Kita masih ingat, misalnya, penerapan sekolah lima hari yang memunculkan polemik. Bahkan penerapan Kurikulum 2013 yang "terpaksa" ditangguhkan kalau tidak disebut dibatalkan, dikarenakan guru yang belum memahami betul. Banyak guru yang kebingungan sehingga pembelajaran tidak bisa berjalan maksimal. Maka, usaha untuk meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama, khususnya sebagai pelaksana kurikulum di kelas amatlah penting. Sebab sebaik apapun kurikulum yang ada, tidak akan bisa terlaksana dengan baik tanpa dukungan dari guru yang bermutu.

Dengan demikian, untuk menciptakan proses belajar mengajar yang kondusif dan madrasah yang berkualitas, maka yang dibutuhkan diantaranya ialah adanya kepala madrasah yang dapat menjalankan kepemimpinannya dan meningkatkan kompetensi guru karena guru adalah media transformasional berbagai ilmu pengetahuan yang diperlukan peserta didik. Disamping itu perannya sangat diperlukan, terlebih di madrasah menengah umum, semisal MTs yang menekankan penyiapan peserta didik untuk meneruskan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Kunandar, 2009). Untuk itu, penulis ingin mengungkap secara mendalam kepemimpinan kepala MTsN 1 Kota Cirebon dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama Islam.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang memberikan gambaran naturalistik apa adanya sesuai dengan kondisi di lapangan (Kurniawan, 2018). Penelitian kualitatif ini juga secara topikal berhubungan dengan observasi

mendalam partisipatoris pasif, wawancara mendalam tidak terstruktur dan setengah terstruktur, dokumentasi, dan kelompok-kelompok fokus. Penelusuran keterpercayaan data kualitatif ditempuh melalui teknik keabsahan data kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Penelitian ini dilaksanakan di MTsN 1 Kota Cirebon mulai dari bulan Juli sampai dengan September 2018 dengan narasumber kepala sekolah dan guru pendidikan agama Islam yang berjumlah 3 orang. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif dengan pola berfikir induktif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

MTsN 1 adalah salah satu lembaga pendidikan di Kota Cirebon yang memperhatikan peningkatan kompetensi guru pendidikan agama Islam. Dari hasil observasi mendalam dan wawancara mendalam yang penulis lakukan di madrasah ini, terjadi peningkatan kompetensi guru yang cukup baik. Hal ini khususnya dikarenakan kepemimpinan kepala madrasah. Bertitik tolak dari hasil wawancara mendalam yang penulis lakukan dengan kepala madrasah, para guru, dan staf administrasi, secara triangulasi didapatkan data bahwa peningkatan kompetensi guru pendidikan agama Islam disebabkan:

### 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

Kompetensi pedagogik seorang guru ialah kemampuan dalam melakukan manajemen pembelajaran. Ini meliputi konsep kesiapan mengajar yang dilihat dari penguasaan keterampilan mengajar. Mengajar adalah suatu aktivitas yang kompleks dan sifatnya multidimensi (Alma, 2009). Kompetensi ini

mencakup pemahaman terhadap siswa, perancangan dan pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar dan pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan sejumlah potensi yang dimilikinya (Kunandar, 2009).

Kepala MTsN 1 memotivasi para guru untuk meningkatkan kompetensinya, melalui pertemuan formal seperti rapat dan informal dalam suasana santai. Motivasi ini cukup bermakna, meskipun terkadang nampaknya dilakukan tidak sesering mungkin. Sebab bawahan terkadang cukup sensitif terhadap kebijakan pimpinan. Apabila seorang kepala madrasah dalam hal yang kecil saja tidak memberikan motivasi, maka guru bisa putus semangat. Namun sebaliknya, dengan motivasi, guru bisa bersemangat untuk meningkatkan kompetensinya, diantaranya dengan menganjurkan para guru untuk melanjutkan pendidikan. Hal ini didukung dengan kondisi kota Cirebon sebagai kota yang memiliki sejumlah perguruan tinggi negeri maupun swasta yang memiliki stara 1, 2, bahkan 3, diantaranya ialah IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang sudah memiliki program sarjana, magister dan doktoral pendidikan agama Islam. Sebagaimana dituturkan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

“Dari dulu saya senantiasa mendorong para guru PAI khususnya yang muda-muda agar lebih termotivasi untuk meneruskan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, terlebih dengan tuntutan perkembangan pendidikan dan zaman yang semakin maju dan kebutuhan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, makanya saya acapkali menjelaskan kepada rekan-rekan guru, kalau ada kesempatan untuk kuliah lagi, ya

teruskan saja. Saya tidak pernah menetapkan siapa saja yang berhak meneruskan pendidikan. Saya memberi kesempatan kepada setiap guru untuk meneruskan kuliah, kecuali jika ada instruksi dari instansi yang di atas yang meminta guru untuk diberi tugas belajar atau pelatihan, ya itu saya tentukan siapa orangnya, misalnya si B, meskipun dalam hal ini ada sejumlah guru. Itu bukan berarti saya diskriminasi, namun sebab saya anggap dia mampu (Wawancara Usmedi, kepala Madrasah, 15 Juli 2018).”

Program peningkatan keprofesionalitas berkelanjutan (PKB) guru yang diupayakan kepala madrasah, sejauh yang penulis tahu masih belum direspon oleh guru. Mereka masih enggan untuk mengembangkan diri untuk menambah pengetahuan dan kompetensinya melalui tulisan, membuat publikasi ilmiah, maupun inovasi dalam kegiatan belajar. Guru masih merasa hanya cukup mengajar (Observasi, 1-16 Agustus 2018).

Walaupun demikian, kepala madrasah menganjurkan guru untuk senantiasa memperdalam wawasan dengan memperbanyak membaca. Untuk itu, di MTsN 1 Kota Cirebon terdapat perpustakaan yang walaupun kecil tetapi sedikit banyak bisa membantu para guru meningkatkan kompetensi pedagogiknya.

“Saya menyiapkan sejumlah buku-buku perpustakaan yang diperuntukkan tidak hanya bagi siswa, tetapi justru diharapkan guru juga dapat memanfaatkannya. Saya berkali-kali menganjurkan kepada guru-guru untuk membaca di perpustakaan yang sudah madrasah sediakan, khususnya buku-buku yang berkaitan dengan ilmu mengajar agar mereka dapat semangat dalam peningkatan kemampuannya

dalam penyampaian materi. Contoh di perpustakaan tersedia *quantum teaching*, dan yang lainnya. Tinggal pilih, terserah guru mau yang bagaimana dan apabila tidak tersedia di perpustakaan, maka akan kami carikan apa yang diinginkan oleh guru” (Wawancara dengan Usmedi, Kepala MTsN 1 Kota Cirebon, 16 Juli 2018).

Akan tetapi sejauh pengamatan penulis, nampaknya guru-guru belum banyak memanfaatkan buku-buku yang ada di perpustakaan madrasah. Hal ini nampaknya disebabkan kondisi perpustakaan yang masih terlihat kurang nyaman dan koleksi buku-buku yang relatif sedikit jumlahnya. Itupun yang ada terlihat agak lusuh.

Upaya lain yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah mendorong peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI ialah dengan mengikutkan mereka dalam sejumlah seminar, pelatihan, penataran, maupun MGMP. Melalui kegiatan-kegiatan ini, guru PAI dapat melihat kemampuan guru PAI yang lain, dapat menggali ilmu antara satu dengan yang lain, dan dapat mengambil banyak pengalaman yang disampaikan oleh tutor. Banyak permasalahan pembelajaran dapat dipecahkan saat mengikuti pelatihan, penataran ataupun MGMP (wawancara dengan Usman guru PAI, 16 Agustus 2018). Disamping itu kegiatan tersebut dapat juga membuat guru menjadi *fresh*, sebab mereka dapat bertemu dengan teman sejawat dan dapat *sharing* kesulitan dan keberhasilan, sejumlah persoalan sehingga memotivasi guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

## 2. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru PAI

Kompetensi merupakan kemampuan personal yang merefleksikan kepribadian yang dewasa, stabil, mantap, arif dan berwibawa, menjadi contoh bagi siswa, dan berperilaku mulia (Rofa'ah, 2016). Guru sebagai teladan akan mengubah tingkah laku peserta didik, guru ialah panutan. Guru yang baik akan disegani dan dihormati oleh peserta didik. Oleh karena itu, guru mesti terlebih dahulu berupaya mendidik dirinya sendiri sebelum mendidik orang lain. Pendidikan melalui keteladanan ialah pendidikan yang paling efektif. Guru yang disenangi, maka dengan sendirinya mata pelajaran yang dia sampaikan akan disenangi oleh peserta didik, dan ia akan termotivasi dan semangat mendalami mata pelajaran tersebut. Sebaliknya, guru yang tidak disukai oleh siswa dapat mengakibatkan ia membenci atau menciptakan sikap antipati terhadap mata pelajaran yang diajarkannya (Alma, 2009).

Untuk itulah, dalam hal ini kepala sekolah sebagai pimpinan memberikan contoh keteladanan dalam bersikap semisal dalam bertutur kata yang lembut dan sopan, walaupun hal ini terhadap guru yang melakukan pelanggaran disiplin semisal telat masuk ke dalam kelas. Keteladanan yang lain ia tunjukkan dengan senantiasa tegur sapa dan salam terhadap bawahannya, kedisiplinan waktu hadir di madrasah tepat waktu bahkan berupaya untuk paling awal, shalat berjamaah di mushalla madrasah dengan memberikan contoh sebagai imam shalat.

Nampaknya dengan hal ini, para guru terlihat segan terhadap kepala madrasah sehingga berupaya untuk meniru apa yang dicontohkannya. Penulis melihat

budaya tegur sapa dan salam sudah cukup membudaya di lembaga ini, begitu pula dengan shalat berjamaah, dan bertutur kata yang lembut dan sopan serta berupaya mengikuti peraturan kedisiplinan pegawai (Observasi, 20 Juli - 6 Agustus 2018).

Temuan di atas sejalan dengan hasil penelitian Marshall (2015) bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Jika semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin bagus kinerja guru-gurunya. Pengaruh tersebut disebabkan oleh simbol organisasi (*figurehead*), pemimpin (*leader*), sehingga sebagai pimpinan ia bisa memberikan suri tauladan yang baik untuk bawahannya.

Hal yang ironi yang masih penulis jumpai adalah masih adanya sejumlah siswa yang belum mencontoh sikap ini. Terlihat dari ucapan-ucapan kotor yang kadang kala penulis dengar selama penelitian. Bahkan ketika ada sejumlah mahasiswa praktikan dari IAIN Syekh Nurjati, ada seorang siswa yang membentak dan melawan mahasiswa tersebut yang sedang mengajarnya di kelas. Ketika penulis telusuri oknum siswa ini dikenal cukup problematis karena berangkat dari keluarga yang *broken home* (Observasi dan wawancara dengan Ismatillah guru BK, 6 September 2018).

Dari sejumlah kasus yang penulis temukan, tidak jarang para siswa berkata-kata kotor terhadap sesamanya atau bersikap kurang sopan terhadap guru. Ironisnya ini terjadi di lembaga pendidikan agama semisal MTsN. Keadaan ini yang menuntut guru untuk memiliki kesabaran yang ekstra. Menurut penjelasan Yulianti Shidqiyah seorang guru bahasa Inggris, siswa-siswa tersebut kebanyakan dari daerah tertentu di Kota Cirebon yang tingkat kriminalitasnya cukup tinggi

(Wawancara dengan guru Bahasa Inggris Yulianti Shidqiyah, 6 September 2019). Melihat kondisi ini kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru terutama di acara rapat untuk tetap sabar menyikapinya. Ia mengarahkan agar guru melakukan pendekatan personal dalam menasehati siswa yang bermasalah dan tidak menghakiminya di dalam kelas (Wawancara dengan Ismatillah guru BK, 6 September 2019).

### 3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI

Kompetensi profesional ialah penguasaan bahan ajar secara mendalam dan luas, yang meliputi penguasaan bahan kurikulum mata pelajaran di sekolah, substansi keilmuan yang menaungi materinya, dan penguasaan terhadap metodologi dan struktur keilmuannya (Rofa'ah, 2016). Untuk itu kepala madrasah, dalam peningkatan profesionalisme guru, sama seperti sebelumnya, mendorong para guru pendidikan agama Islam untuk meningkatkan strata pendidikannya dengan konsekuensi standar keilmuan yang dimiliki guru akan menjadi lebih memadai untuk mengajarkan materi pelajaran yang diembannya (Wawancara dengan Usmadi, Kepala Madrasah, 15 Juli 2018).

Selain itu guru juga perlu diikutsertakan dalam pelatihan. Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kompetensi guru dalam bidang pedagogik agar guru dapat menjalankan tugas secara profesional. Pelatihan dan pengembangan menjadi kebutuhan bagi tenaga pendidik untuk mengisi amunisi dalam mempersiapkan kegiatan

pembelajaran (Ulfa dan Irawan, 2018). Akan tetapi sejauh pengamatan dan dokumentasi penulis, semua guru PAI sudah memiliki latar belakang sarjana pendidikan yang sesuai dalam kompetensi profesionalisme. Artinya mereka berlatar belakang pendidikan agama Islam. Sehingga bisa dipastikan guru yang mengajar pendidikan agama Islam menguasai materi ajar.

Motivasi yang diberikan kepala madrasah bermakna bahwa dia sendiri memiliki komitmen dan motivasi yang kuat dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya. Komitmen dan motivasi ini menjadi sumber semangat guru untuk merealisasikan tujuan madrasah secara bersama-sama. Sejalan dengan temuan ini, penelitian yang dilakukan oleh Zein dan Hadijah (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Pasundan 1 Cimahi.

Disamping itu, berdasarkan observasi penulis, tugas guru-guru di madrasah ini cukup berat dan menghadapi tantangan yang beragam. Selain kemampuan yang harus dikuasai, mereka juga harus menguasai psikologis siswa. Kesabaran juga dituntut. Hal ini adalah tugas guru secara rutin. Kemudian apabila hal ini terjadi secara berulang dalam kesehariannya, maka bisa menimbulkan kebosanan. Untuk itu, sesekali madrasah melakukan piknik untuk penyegaran ataupun perayaan keberhasilan madrasah (Wawancara dengan Usmadi, kepala madrasah, 16 Juli 2018).

#### 4. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru PAI

Kompetensi sosial ialah suatu kompetensi tentang kemampuan guru untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan lingkungan sekolah dan di luar lingkungan sekolah. Guru yang profesional berupaya untuk mengembangkan komunikasi dengan orang tua peserta didik, sehingga terjalin komunikasi dua arah yang berkesinambungan antara sekolah, orang tua khususnya, dan masyarakat pada umumnya (Alma, 2009).

Dalam hal ini, ketika kepala madrasah menemukan permasalahan ia senantiasa mengkomunikasikan dengan guru PAI yang bersangkutan.

“Sebagaimana yang saya ketahui, bapak kepala madrasah agak keras, namun apabila keputusan yang diambil tidak tepat, maka kami melakukan rapat untuk mendiskusikan secara baik dan biasanya pak kepala juga mau mengklarifikasi dan menerima. Demikian pula sebaliknya, apabila kekeliruan ada pada guru yang kadang-kadang juga keras kami mudah saling klarifikasi.” (Wawancara dengan Masnunah guru PAI, 16 Agustus 2018).

Artinya dalam hal ini terjalin komunikasi yang baik yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan guru-guru, khususnya guru PAI. Apabila konflik yang ada diatas terjadi, maka akan diselesaikan dengan komunikasi yang baik antara kepala madrasah selaku pimpinan dengan guru-guru PAI. Disamping itu, dalam membina interaksi yang baik, agar tercipta keakraban dan cairnya komunikasi atau tidak senantiasa formal, kepala sekolah beserta guru-guru PAI senantiasa berolaha raga bersama, seperti futsal dan senam di

halaman sekolah bersama (Observasi, 20 Juli - 6 Agustus 2018).

Berdasarkan pengamatan penulis, Pak Usmadi yang berperan sebagai kepala madrasah siap dan mau mendengar ide-ide dan saran dari guru, khususnya untuk meningkatkan peningkatan kompetensi guru PAI. Tidak hanya mendengar, namun pula lebih pada melaksanakan apabila saran atau ide tersebut menunjang peningkatan profesionalisme guru (Observasi, 20 Juli - 6 Agustus 2018). Demikian pula data yang penulis dapatkan dari hasil wawancara.

“Apabila usulan itu berhubungan dengan kegiatan bagi peningkatan mutu lembaga, maka pak Usmadi banyak mendengarkan usulan-usulan dari guru, khususnya dalam peningkatan kualitas guru pendidikan agama Islam, seperti penambahan buku bacaan di perpustakaan yang berkenaan dengan cara mengajar yang efektif, dan sebagainya. Namun, apabila ide atau saran kurang berkaitan langsung, ia akan mempertanyakannya dan kalau tidak logis atau mengada-ada, maka bapak menolaknya.” (Wawancara dengan Wariah guru PAI, 17-07-2018).

Dengan demikian penulis mengamati kepala madrasah dalam melakukan pembinaan kompetensi sosial guru-guru PAI dilakukan dengan komunikasi yang cukup baik. Ia sebagai pendengar yang baik dan demokratis dalam menetapkan kebijakan. Jika menjadi pemimpin, meskipun Anda lebih muda dari guru, Anda tidak perlu merasa rendah diri dalam memimpin, asal Anda punya pengetahuan dan idealisme yang tinggi dibanding orang yang Anda pimpin. Idealisme itu berpegang teguh pada kebenaran, jujur dan berkomitmen dalam kualitas (Syah dan Irawan, 2011).

## SIMPULAN

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI sudah cukup diperankan dengan baik. Ia mendorong para guru untuk meningkatkan kompetensinya, menganjurkan guru untuk senantiasa memperdalam wawasan dengan memperbanyak membaca, mengikutsertakan mereka dalam sejumlah seminar, pelatihan, penataran, maupun MGMP. Akan tetapi program peningkatan keprofesian berkelanjutan masih belum direspon oleh guru.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru PAI sudah dilakukan dengan baik. Kepala madrasah memberikan contoh keteladanan dalam bersikap dengan bertutur kata yang lembut, sopan, tegur sapa dan salam, dan penegakan kedisiplinan. Dalam hal ini, guru-guru mencontoh apa yang dilakukan oleh kepala madrasah walaupun di sisi lain masih ada sejumlah siswa yang berperilaku sebaliknya.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI dilakukan dengan kepala madrasah mendorong para guru pendidikan agama Islam untuk meningkatkan strata pendidikannya. Semua guru PAI sudah memiliki latar belakang sarjana pendidikan yang sesuai dalam kompetensi profesionalisme.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru PAI sudah dijalankan dengan cukup baik. Ia melakukan interaksi dan komunikasi dengan guru-guru PAI. Ia siap dan mau mendengar ide-ide dan saran dari guru. Ia sebagai pendengar yang baik dan demokratis dalam menetapkan kebijakan, sehingga menjadikan bawahannya ini

mampu pula melakukan interaksi dan komunikasi dengan baik dengan atasannya, rekan sejawat, staf dan para siswa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akinbode, Kintola Ismaila, dan Said Rashid Ali al-Shuhumi. (2018). *The Principalship in the Twenty-First Century. PUPIL: International Journal of Teaching, Education and Learning*, Vol 2 (2), 137-148.
- Alma, Buchari. (2009). *Guru Professional: Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*. Bandung, Alfabeta.
- Bredeson, Paul. (2000). *The School Principal's Role in Teacher Professional Development. Journal of In-service Education*, 26 (2), 385-401.
- Day, C. & Leithwood, K. (Eds.). (2007). *Successful Principal Leadership in times of Change: An International Perspective*. Dordrecht, UK: Springer.
- Dulay, Sabiha, Engin Karadağ, dan Esra Çakmak. 2015. *The Effect of Leadership on Organizational Climate. Leadership and Organizational Outcomes: Meta-analysis of Empirical Studies*, New York City, USA: Springer International Publishing, 123-141.
- Garza, Encarnacion, Jr, Lawrie Drysdale, David Gurr, Stephen Jacobson, dan Betty Merchant. (2014). *Leadership for School Success: Lessons from Effective Principals. European Journal of Marketing* 28 (7), 1-16.
- Hammond, Linda Darling. (2000). *Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence. Education Policy Analysis Archives*, 8 (1), 1-44.
- Jacobson, S.L., Johnson, L., Ylimaki, R. & Giles, C. (2005). *Successful Leadership in Challenging US Schools: Enabling Principals, Enabling Schools. Journal of*

- Educational Administration*, 43 (6), 607-618.
- Kunandar. (2009). *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kurniawan, Asep. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Marshall, Ian Alwyn. (2015). Principal Leadership Style and Teacher Commitment among a Sample of Secondary School Teachers in Barbados. *Journal of Arts and Humanities*, vol 4, No 5, 43-58
- Mustamin, Yasin MA. (2012). The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success?. *Journal of Education and Learning*, Vol.6 (1), 33-42.
- Ozga, J. (1995). Deskillling a Profession: Professionalism, Deprofessionalism and the new Managerialism. H. Busher & R.Saran (Eds.). *Managing Teachers as Professionals in Schools*, London: Kogan, 21-37.
- Rofa'ah. (2016). *Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*. Deepublish. hlm. 7.
- Rifai, Muhammad. (2019). *Bejat, Oknum Guru Agama Cabuli Siswa*. (Online) tersedia: <http://radarmandalika.net/bejat-oknum-guru-agama-cabuli-siswa/> (akses 1 September 2019).
- Samir. (2019). *Oknum Guru di Penajam Diduga Berbuat Amoral Pada Murid, Begini Sekarang Nasibnya*. (online) Tersedia <https://kaltim.tribunnews.com/2019/02/26/guru-sd-islam-terpadu-ini-diduga-berbuat-amoral-pada-murid-begini-sekarang-nasibnya?page=2> (akses 1 September 2019).
- Sani, Abdullah. (2014). *Guru Agama Pencabul ABG di Riau belum ditangkap Polisi*. (online) Tersedia: <https://www.merdeka.com/peristiwa/guru-agama-pencabul-abg-di-riau-belum-ditangkap-polisi.html> (akses 1 September 2019).
- Syah, Muhibbin dan Irawan. (2011). *Pengembangan Action Plan Kepengawasan PAI*. Direktorat Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Taufik, Mohamad. (2019). *Bejat, Guru Agama di Kota Bangun Cabuli Sejumlah Siswinya*. (online) Tersedia: <https://www.pindainews.com/berita/6604/bejat-guru-agama-di-kota-bangun-cabuli-sejumlah-siswinya> (akses 1 September 2019).
- Ulfah, Maria dan Irawan. (2018). Manajemen 'Ustāz Dan 'Ustāzah Di Pesantren Modern. *Madrassa: Journal of Islamic Educational Management* Vol 1 (2), 006.
- Zein, Abdul Kholik Amirulloh, dan Hady Siti Hadijah. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Pasudan 1 Cimahi. *Manper: Jurnal Pendidikan Manajem Perkantoran*, Vol 3 (2), 59-65.