

# **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN KOMPETENSI GURU PAI DI KOTA AMBON**

**K**epala madrasah (sekolah) memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Kepala madrasah, dalam menjalankan fungsinya secara optimal, perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Peranan utama kepemimpinan kepala madrasah tersebut, tampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich mengemukakan bahwa kepemimpinan sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Owens menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala madrasah agar bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik. Kepala madrasah dengan segala tipologinya dapat mendongkrak kompetensi guru.

Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag.  
Dr. Nursaid, M.Pd.I.

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN KOMPETENSI GURU PAI

Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag.  
Dr. Nursaid, M.Pd.I.

# **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN KOMPETENSI GURU PAI DI KOTA AMBON**



Hiliiana Press

**KEPEMIMPINAN KEPALA  
MADRASAH DAN PENINGKATAN  
KOMPETENSI GURU PAI DI KOTA  
AMBON**

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI KOTA AMBON  
Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag.  
Nursaid, M.Pd.I.

---

© Hilliana Press-01. 2018

---

Editor : M. Karman  
Penyunting : M. Karman  
Rancangan Sampul : Odang  
Setting Lay-out : Odang

---

Penerbit:  
**Hilliana Press**  
Jln. Jakarta-Bogor, Jabon Mekar Parung Bogor  
Telp. (0251) 613951

---

*All Right reserved*  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak sebagian atau  
seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun  
tanpa izin tertulis dari penerbit  
Dicetak oleh *Cipta Karya Mandiri* Ciputat Jaksel

---

*Cetakan Pertama, Januar 2018*

---

ISBN 978-979-16706 ...

# KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين, الصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين وعلى اله

واصحابه اجمعين

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah swt., yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang telah memberikan Rahmat serta Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sesuai target yang ditentukan. Salawat dan salam penulis panjatkan kepada Nabi besar Muhammad Rasulullah saw., yang telah membimbing manusia ke jalan yang benar.

Penelitian ini diilhami oleh kondisi lulusan madrasah yang semakin hari mengalami penurunan nilai, pembelajaran yang lebih mengutamakan kognitif dibandingkan afektif dan psikomotorik. Sehingga menghasilkan lulusan yang tidak lulus, banyak lulusan nilai akademik bagus namun tidak tercermin dalam karakternya. Masalah perbaikan karakter yang diprogramkan pemerintah tidak diimbangi pembentukan karakter yang menjadi pilar, yaitu pendidik sebagai pengajar, pendidik, pelatih, membangun martabat manusia, sentral dan teladan.

Hanya doa yang dapat penulis haturkan, semoga segala bantuan dan dukungannya dapat menjadi amal jariyah sehingga memperoleh pahala yang setimpal disisi Allah swt.

Ambon, 29 Desember 2017

Penulis,



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR □ iii-iv

DAFTAR ISI □ v-vi

## BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah □ 1-16
- B. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus □ 16-20
- C. Rumusan Masalah □ 20-21
- D. Kajian Pustaka □ 21-24
- E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 24-25

## BAB II KAJIAN TEORETIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, KOMPETENSI, DAN KARAKTER PENDIDIK

- A. Kepemimpinan Kepala Madrasah
  - 1. Pengertian Kepemimpinan □ 15-21
  - 2. Pendekatan Kepemimpinan □ 21-25
  - 3. Model Kepemimpinan □ 25-30
  - 4. Gaya dan Tipe Kepemimpinan □ 30-35
  - 5. Strategi Kepemimpinan □ 35-67
- B. Kompetensi Pendidik
  - 1. Pengertian Kompetensi Pendidik □ 67-70
  - 2. Landasan Filosofis dan Teoretis Kompetensi Pendidik □ 70-75
  - 3. Hakekat Kompetensi Pendidik □ 75-112
- C. Karakter Pendidik
  - 1. Pengertian Karakter □ 78-83
  - 2. Nilai-nilai Karakter □ 83
  - 3. Karakter Yang Harus Dimiliki Pendidik PAI □ 83
- D. Kerangka Konseptual □ 89-94

### BAB III METODE PENELITIAN

- A. Jenis dan Lokasi Penelitian □ 95-96
- B. Metode dan Prosedur Penelitian
  - 1. Pendekatan Penelitian 96-98
  - 2. Kehadiran Peneliti □ 98-99
  - 3. Sumber Data □ 98-99
  - 4. Informan Penelitian □ 100
  - 5. Teknik Pengumpulan Data □ 100
  - 6. Anilisa Data □ 102

### BAB IV REALITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI DAN KARAKTER PENDIDIK MADRASAH DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA AMBON

- A. Pulau Ambon
  - 1. Sejarah dan Geografis Pulau Ambon □ 105-112
  - 2. Struktur Masyarakat Pulau Ambon □ 112-113
  - 3. Susunan Masyarakat □ 113-117
  - 4. Islam di Pulau Ambon 117-122
- B. Madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Ambon
  - 1. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon □ 132
  - 2. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon □ 135
  - 3. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ambon □ 137
  - 4. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Tulehu □ 137
  - 5. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon □ 142
- C. Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi dan Karakter Pendidik
  - 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah □ 143-161
  - 2. Kompetensi Pendidik Madrasah □ 161-199
  - 3. Karakter Pendidik Madrasah □ 199-206
- D. Analisis Temuan Penelitian □ 206-218

### BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan □ 219-221
- B. Implikasi Penelitian □ 221
- C. Rekomendasi □ 357

### DAFTAR PUSTAKA □ 223-230

# BAB I

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang paling menentukan berjalan atau tidaknya suatu roda organisasi atau lembaga. Karenanya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau tidaknya sebuah lembaga.<sup>1</sup> Di tangan pemimpin, aktifitas administrasi, organisasi, sistem, distribusi dan pelayanan, regulasi, dan manajemen berjalan dengan baik atau tidak, karena seorang pemimpin merupakan poros bagi suatu lembaga atau organisasi.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan spirit untuk memutar roda pemberdayaan organisasi tersebut. Ketergantungan organisasi terhadap kepemimpinan seorang pemimpin setidaknya terdapat empat alasan, yaitu: (a) banyak orang yang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambilan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.<sup>2</sup>

Selanjutnya roda organisasi dapat dilihat dalam gambar 1.

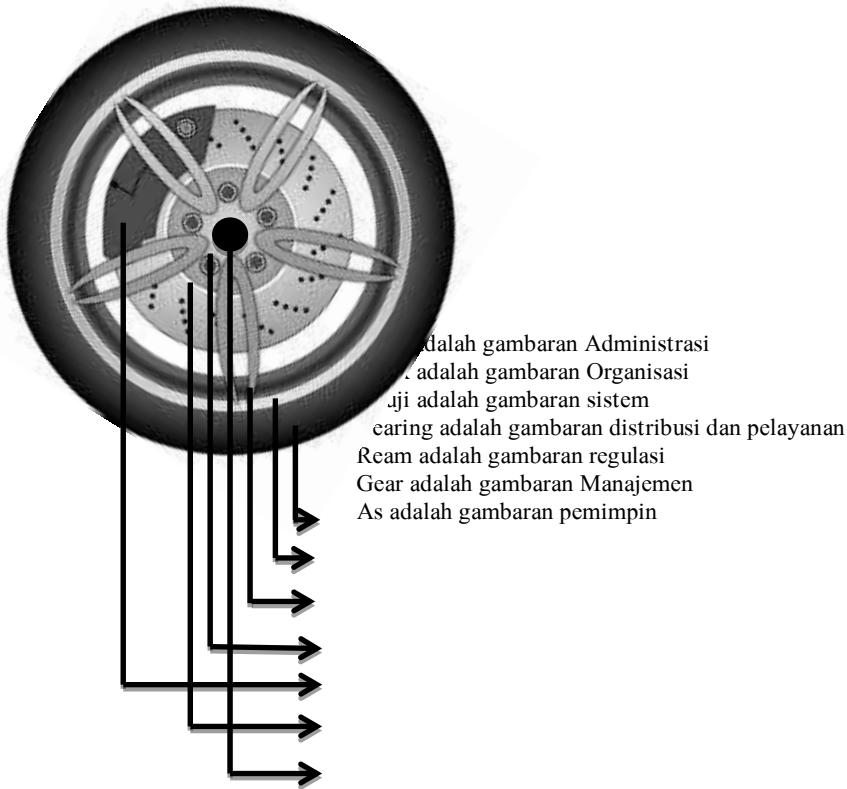
---

<sup>1</sup>Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3S, 1999), h. 19.

<sup>2</sup>Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (cet. VII; Jakarta: Rajawali Press, 2010), h. 1-2.



## Kepemimpinan Kepala Madrasah



Gambar 1: Roda Organisasi/Lembaga

Menurut Edward Sallis, unsur kepemimpinan dalam dunia pendidikan merupakan aspek penting dalam *Total Quality Management* (TQM).<sup>3</sup> Di dunia pendidikan seperti madrasah, kepemimpinan pendidikan telah tertuang dalam visi, misi, dan tujuan *pendidikan* madrasah. Dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan pendidikan madrasah yang telah ditetapkan bersama oleh warga madrasah, diperlukan kondisi madrasah yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga kependidikan yang ada di madrasah, antara lain kepala madrasah, pendidik madrasah, tenaga administrasi, dan orang tua murid/masyarakat (*user education*) yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>3</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi, *Management Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCSod, 2006), h. 169.

Suatu organisasi akan berhasil dalam pencapaian tujuan dan berbagai rogramnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai bidang dan tanggung jawabnya. Agar orang-orang dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan. Dalam suatu organisasi, berhasil atau tidaknya sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Agar kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin tersebut efektif dan efisien, salah satu tugas yang harus dilakukan memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya.

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di lingkungan satuan pendidikan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam lingkungan satuan pendidikan harus melibatkan upaya seorang kepala madrasah untuk mempengaruhi perilaku para pendidik dalam suatu situasi. Agar kepala madrasah dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Kepala madrasah bukan saja harus memiliki wibawa, melainkan harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawanya terhadap para pendidik agar diperoleh atau memunculkan kinerja pendidik yang baik. Dalam sebuah organisasi perlu ditetapkan asas-asasnya, di antaranya pembagian tugas. Hal yang perlu diperhatikan dalam asas pembagian tugas ini kemampuan dari individu-individu yang diserahi tugas. Dengan demikian, dalam suatu organisasi perlu ada manajemen efektif yang mampu mengarahkan dan membina perilaku organisasi dan administrasi.

Besar sekali peranan dan fungsi manajemen dalam suatu organisasi maupun dalam tatanan hidup di masyarakat. Hadari Nawawi memberi batasan tentang manajemen sebagai kemampuan membuat orang lain melakukan kegiatan tertentu atau bekerja sesuai tujuan organisasi, dengan mengajak dan menggerakkannya agar bekerja sama secara efektif dan efisien.<sup>4</sup> Berdasarkan definisi tersebut, diketahui bahwa manajemen merupakan suatu keahlian menggerakkan dan mengendalikan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, aktivitas dari kegiatan organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin dan dibantu oleh individu-individu yang menjadi bawahannya. Selain itu, di setiap lembaga satuan pen-

---

<sup>4</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003 ), h. 36.

didikan tentu mempunyai seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dan pendidik, serta karyawan sebagai bawahannya.

Pemimpin oleh Jamal Ma'aruf Asmani didefinisikan sebagai seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.<sup>5</sup> Sobri dkk. memberikan ilustrasi komprehensif tentang hakikat kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>6</sup> Sedangkan Kim dan Maubougne, seperti yang dikutip oleh Abdullah Munir, membatasi kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan bagi orang-orang yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan lembaga.<sup>7</sup>

Pemimpin mewujudkan kemampuan memengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin, dan memberi nuansa gairah kerja terhadap orang lain. Bila disimpulkan, pemimpin itu orang yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta tanggung jawab, memberikan fasilitas, teladan yang baik serta kegiarahan kerja terhadap orang lain. kepala madrasah Dalam tataran ini, sebagai seorang pemimpin di satuan pendidikan merupakan pemimpin formal (*formally designated leader*) oleh organisasi yang bersangkutan atau organisasi yang menjadi atasannya.

Guru (Pendidik), menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39 bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada pendidikan tinggi.<sup>8</sup>

Tenaga pendidik merupakan salah satu tenaga kependidikan yang berperan sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan organisasi

---

<sup>5</sup>Jamal Ma'aruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan: Paduan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), h. 92.

<sup>6</sup>Sobri dkk., *Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 72.

<sup>7</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 32.

<sup>8</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional 2003 Beserta Penjelasannya* (Bandung: Fokus Media, 2003), h. 25.

selain tenaga kependidikan lainnya, karena pendidik yang selalu bertanggung dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang muaranya akan menghasilkan output yang diharapkan. Untuk itu, kompetensi, kinerja dan karakter pendidik harus ditingkatkan dan dikembangkan sebagai upaya kontrol ketat terhadap manajemen Sumber Daya Manusia (*human resource management*) dalam pendidikan.<sup>9</sup> Upaya-upaya untuk meningkatkan kompetensi, kinerja dan kompetensi itu biasanya dilakukan dengan cara memberikan motivasi, mengadakan supervisi, memberikan insentif, memberikan kesempatan yang baik untuk berkembang dalam karier, meningkatkan kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang baik. Sementara kompetensi, kinerja dan karakter pendidik dapat ditingkatkan apabila yang bersangkutan merasa senang dan cocok dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah.

Pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan ujung tombak bagi tercapainya tujuan pendidikan. Berkaitan dengan hal ini Mohamad Aṭiyah al-Abrasyi mengatakan bahwa seorang pendidik harus bersifat zuhud, berpenampilan bersih lahir batin, ikhlas dalam bekerja, pemaaf, berkepribadian sebagai bapak, dan mengetahui tabiat peserta didik.<sup>10</sup>

Hal serupa dikemukakan oleh Abuddin Nata dengan mengutip pendapat Crow dan Crow yang mengatakan bahwa seorang pendidik harus memiliki sepuluh ciri sebagai berikut: (1) memiliki perhatian dan kesenangan pada subjek didik; (2) memiliki kecakapan dalam merangsang subjek didik untuk belajar dan mendorong berpikir; (3) berpenampilan simpatik; (4) bersikap jujur dan adil terhadap para peserta didiknya; (5) dapat menyesuaikan diri dan memperhatikan pendapat orang lain; (6) menampakkan kegembiraan dan antusiasme; (7) luas perhatiannya; (8) adil dalam tindakan; (9) menguasai diri; dan (10) menguasai ilmu yang diajarkannya.<sup>11</sup>

Berdasarkan kriteria seorang pendidik tersebut, secara khusus seorang pendidik agama harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut: (1)

---

<sup>9</sup>James J. Jones dan Donald L. Walters, *Human Resources Management in Education: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Q-Media, 2008), h. 28.

<sup>10</sup>Mohamad Aṭiyah al-Abrasyi dalam Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 112.

<sup>11</sup>Mohamad Aṭiyah al-Abrasyi dalam Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam*, h. 112.

senantiasa menyayangi peserta didiknya; (2) mau memberi nasihat; (3) bertujuan ibadah dalam mengajar; (4) bersikap lemah lembut; (5) tidak merendahkan pelajaran lain; (6) menyesuaikan dengan kemampuan peserta didiknya; (7) mengamalkan ilmu yang diajarkannya; (8) mendorong para peserta didik agar berpikir; (9) mengajarkan ilmu dimulai dari yang rendah; dan (10) bersikap adil terhadap semua peserta didik.<sup>12</sup> Dengan menguasai ilmu pengetahuan yang diajarkan kepada peserta didik, dapat menyampaikan dan mengajarkan ilmu pengetahuan tersebut secara efektif dan efisien serta memiliki budi pekerti dan kepribadian yang luhur dan sifat-sifat lainnya sebagaimana disebutkan, seorang pendidik dapat dikatakan sebagai petugas profesional.

Kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi pendidik dan karakter pendidik memiliki kaitan erat dalam menentukan tujuan pendidikan yang menjadi target utama proses pendidikan. pendidik menentukan gerak dari alur organisasi madrasah. Gerak organisasi madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan ditentukan oleh profesionalitas dan kompetensi pendidik yang ada di madrasah itu. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala madrasah menjadi tumpuan utama pada alur kerja dalam proses pendidikan di madrasah itu.<sup>13</sup>

Kompetensi pendidik (guru) dan prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kompetensi pendidik dan kinerja pendidik akan baik, jika pendidik telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerja sama dengan semua warga madrasah, kepemimpinan yang menjadi panutan peserta didik, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing peserta didik, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Tugas kepala madrasah sebagai pemimpin melakukan penilaian terhadap kompetensi dan kinerja pendidik. Penilaian ini penting untuk dilakukan karena fungsinya sebagai alat evaluasi kepemimpinana bagi kepala madrasah.

---

<sup>12</sup>Mohamad Atiyah al-Abrasyi dalam Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam*, h. 113.

<sup>13</sup>Burhanuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 426.

Merujuk penjelasan tersebut, kompetensi, kinerja dan karakter pendidik merupakan mata rantai dari kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen seluruh komponen sekolah terutama tenaga kependidikannya. Salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pendidik itu dengan memberikan motivasi terhadap pendidik melalui *reward* sebagai bentuk apresiasi kepala madrasah terhadap performa pendidik. Hal ini akan bermuara pada motivasi pendidik untuk kinerja secara profesional dengan meningkatkan kompetensinya sendiri terutama kompetensi profesionalnya.

Di samping itu, persoalan penerapan gaya kepemimpinan (*leadership style*) kepala madrasah dalam perkembangan terakhir menempati posisi yang cukup signifikan sekaligus menjadi perhatian utama dalam proses penemuan dan pengembangan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Kenyataan ini diperkuat menyusul diberlakukan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang dikenal dengan Undang-undang Otonomi daerah. Pelaksanaan pendidikan di masing-masing daerah dituntut berinovasi dan pengembangan yang cukup kompetitif. Kepemimpinan madrasah ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah. Pola dan gaya kepemimpinan kepala madrasah cukup dominan dalam menentukan dan menilai baik atau tidak kualitas madrasah yang dipimpinnya,<sup>14</sup> termasuk kualitas pendidiknya. Kepala madrasah dituntut memiliki visi yang jelas dan kemampuan manajerial yang kondusif untuk mengembangkan kualitas madrasah.

Gaya kepemimpinan sebagaimana didefinisikan oleh E. Mulyasa adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya. Ia juga mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas di saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.<sup>15</sup>

Gaya kepemimpinan ini dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Pendekatan sifat ini menjelaskan sifat-sifat yang membuat sese-

---

<sup>14</sup>Muhibbuththabary, "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Efektivitas Pendidikan", dalam *Istiqra': Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 1, Nomor 1, 2002, h. 91.

<sup>15</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 108.

orang berhasil. Asumsi dasar pendekatan ini, individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu.<sup>16</sup> Pendekatan ini menegaskan bahwa ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari orang yang bukan pemimpin. Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin: (1) kekuatan fisik dan susunan syaraf, (2) penghayatan terhadap arah dan tujuan, (3) antusiasme, (4) keramahan, (5) integritas, (6) keahlian teknis, (7) kemampuan mengambil keputusan, (8) intelegensi, (9) keterampilan memimpin, dan (10) kepercayaan.<sup>17</sup>

Pendekatan perilaku ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain. Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dilakukan yang dijalankan oleh pemimpin.<sup>18</sup> Beberapa hasil studi yang menggunakan pendekatan ini antara lain: (1) studi kepemimpinan Universitas Ohio, (2) studi kepemimpinan Universitas Michigan, (3) jaringan management, dan (4) sistem kepemimpinan Likert.<sup>19</sup>

Pendekatan situasional ini tidak berbeda dengan pendekatan perilaku, yang menyoroti kepemimpinan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan menurut pendekatan ini lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.<sup>20</sup> Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang memengaruhi perilaku akan memudahkan penentuan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain: (1) teori kepemimpinan kontingensi,

---

<sup>16</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, h. 108.

<sup>17</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, h. 109.

<sup>18</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, h. 109.

<sup>19</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h. 60.

<sup>20</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 112.

(2) teori kepemimpinan tiga dimensi, dan (3) teori kepemimpinan situasional.<sup>21</sup>

Menurut teori kepemimpinan situasional ini, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Di saat anak buah telah mencapai tingkat kematangan penuh dan telah dapat mandiri, pemimpin dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.<sup>22</sup> Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam empat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan mencakup: (1) gaya mendikte (*telling*), (2) gaya menjual (*selling*), (3) gaya melibatkan diri (*participating*), dan (4) gaya mendelegasikan (*delegating*).<sup>23</sup>

Terlepas dari penjelasan tersebut, menurut teori *Iceberg*, semua masalah teknis yang terjadi di tempat kerja seringkali ditimbulkan oleh masalah-masalah non teknis, seperti pola pikir negatif, perilaku negatif, kebiasaan kerja yang tidak efektif dan kontra produktif.<sup>24</sup> Kepemimpinan menurut teori ini dituntut mendorong para bawahan mengaktualisasikan seluruh kompetensinya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Meminjam teori psikoanalisis Sigmund Freud (1856-1939) bahwa aktivitas manusia digerakkan oleh usaha untuk mencapai pemuasan yang menyenangkan dari hasrat-hasrat yang berakar dalam libido atau energi psikis instingtual. Melalui teori psikoanalisis ini, Freud menegaskan bahwa manusia memiliki tiga ego, yaitu: *id* (bawah sadar), *ego* (kesadaran), dan *super ego* (nilai).<sup>25</sup>

Menurut beberapa studi yang dilakukan oleh para peneliti di beberapa lokasi penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah/madrasah memiliki pengaruh yang besar terhadap pendidik

---

<sup>21</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 115. Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h. 68.

<sup>22</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 115.

<sup>23</sup>Penjelasan keempat gaya kepemimpinan tersebut, lihat E. Mulyasa., *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 116.

<sup>24</sup>Freddy Liong, *Morning Briefing Work* (Jakarta: Gramedia Pustaka Indonesia, 2014), h. 5.

<sup>25</sup>John Scott, "Social Tehory: Central Issues in Sociologi", Diterjemahkan oleh Ahmad Lintang Lazuardi berjudul *Teori Sosial: Masalah-masalah Pokok dalam Sosiologi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. 104.



dalam berbagai aspeknya, termasuk kinerjanya. Hal itu dapat dilihat dalam penelitian M. Karman di MAN 1 Ambon, kinerja pendidik yang relatif baik dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan demokratis dan situasional berdampak positif bagi kinerja pendidik di MAN 1 Ambon.<sup>26</sup> Hasil penelitian tersebut tidak berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Burhanuddin & Umiarso di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Ajung Jember. Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh kepada pendidik dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik.<sup>27</sup> Penelitian lainnya dikemukakan oleh Muhibbuththabary tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dan efektivitas pendidikan di Madrasah Aliyah (MA) di Nanggroe Aceh Darussalam. Ia menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap efektivitas pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah di Nanggroe Aceh Darussalam pada umumnya menerapkan gaya kepemimpinan *selling* dan *telling*. Gaya *selling* pemimpin masih memberikan instruksi dan menetapkan keputusan secara dominan. Gaya *telling* menunjukkan pemimpin madrasah menentukan segala keputusan. Pimpinan membatasi peran bawahan dan menunjukkan kepada bawahan tentang apa, kapan, di mana, dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi wewenang pimpinan dan kemudian diumumkan kepada bawahan.<sup>28</sup>

Terlepas dari beberapa penelitian tersebut yang, berbeda lokasi dan metode yang digunakan, realitas kepemimpinan, kompetensi dan karakter pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon jelas berbeda. Menurut penelitian awal, kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon pada umumnya memiliki kepemimpinan dengan gaya dan tipe yang baik, terutama tipe kepemim-

---

<sup>26</sup>M. Karman, "Pengaruh Sertifikasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Pendidik di MAN 1 Ambon", *Laporan Penelitian*, Tidak Dipublikasikan, (Ambon: IAIN Ambon, 2012), h. 120. Lihat juga Haryono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Suasana Kerja terhadap Kinerja Pendidik SMP Negeri Satu Atap Kerugmunggang Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang", *Skripsi*, Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana dalam Ilmu Pendidikan di Semarang, 2009.

<sup>27</sup>Lihat Burhanuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 425-496.

<sup>28</sup>Muhibbuththabary, "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Efektivitas Pendidikan" dalam *Isyiqra': Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 1, Nomor 1, 2002, h. 95.

pinan situasional. Misalnya dalam bidang kurikulum, kepala madrasah telah melakukan supervisi akademik. Langkah kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor ini sangat tepat dalam rangka memberikan bantuan kepada pendidik untuk meningkatkan proses pembelajaran di madrasah tersebut. Langkah ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah telah menunjukkan perannya dalam memimpin dan memengaruhi para pendidik, terutama peningkatan sumber daya manusia di madrasah. Namun, masih banyak pendidik madrasah yang belum memiliki kompetensi dan karakter yang baik. Sebagian pendidik belum mampu menyusun dan mengembangkan program pembelajaran, seperti menyusun silabus dan rencana program pembelajaran (RPP); strategi pembelajaran yang digunakan pendidik masih berorientasi pada pendidik (*teacher oriented*), pemanfaatan media pembelajaran masih tertumpu pada penggunaan kertas karton, belum memanfaatkan media berbasis ICT, dan penilaian pembelajaran pun masih tertumpu pada hasil akhir pembelajaran, tidak mempertimbangkan proses pembelajaran.<sup>29</sup>

Hubungan pendidik dan wali peserta didik sebagai pengejawantahan kompetensi sosial belum optimal dilakukan. Ada sebagian pendidik yang komunikasi sosial dengan para wali peserta didik tidak harmonis. Sebagian pendidik tidak memberi contoh yang baik di masyarakat, seperti menghardik orang, kurang bergaul dengan masyarakat, dan lain-lain. Dilihat dari karakter pendidik, sebagian pendidik belum mencerminkan nilai-nilai karakter pendidik yang baik, seperti tidak berdisiplin, tidak mandiri, tidak berjiwa besar, kurang teliti, belum mampu melakukan pengendalian diri, dan lain-lain. Padahal, karakter pendidik pada hakekatnya mata rantai dari kompetensi yang dimiliki pendidik.

Sejauh ini belum ada penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi dan karakter pendidik di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Inilah alasan penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi dan Karakter Pendidik di Lingkungan Kementerian Agama Ambon.

Sebuah topik diteliti, di antaranya karena ada kegelisahan akademik (*academic problem*) yang ditemukan oleh peneliti. Kegelisahan akademik atau disebut dengan masalah dapat diartikan kesenjangan

---

<sup>29</sup>Data ini diperoleh dari kertas kerja pendidik di beberapa madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon.

antara harapan akan sesuatu yang seharusnya ada (*das sollen*) dengan kenyataan yang ada (*das sein*).<sup>30</sup> Kegelisahan akademik tersebut diharapkan untuk dicari pemecahannya dalam menemukan pengetahuan baru dan menambah pembendaharaan ilmu pengetahuan sebagai media untuk kemajuan peradaban umat manusia.

Penelitian kepemimpinan pendidikan sebagaimana penelitian sosial lainnya dimulai dengan menentukan masalah atau identifikasi masalah. Permasalahan merupakan titik tolak dari keseluruhan penelitian.<sup>31</sup> Usaha memperoleh jawaban atas permasalahan tersebut merupakan tujuan dari penelitian yang akan dilakukan. Ini berarti, identifikasi dan batasan masalah merupakan suatu pedoman umum dalam penelitian sebagai landasan untuk menentukan arah dari penelitian tersebut.

Penelitian ini dibatasi pada masalah keterkaitan antara kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi pendidik, dan karakter pendidik. Kreativitas, kompetensi dan karakter pendidik di sebuah lembaga pendidikan, secara teoritis, tergantung dari peran seorang kepala madrasah dalam manajemen, memberi kebijakan atau perintah kepada pendidik. Kepala madrasah dituntut untuk menerapkan kepemimpinan secara benar dan konsekuen karena memiliki pengaruh kepada para pendidik sebagai bawahannya. Dengan kata lain, penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi dan karakter pendidik melalui cara meningkatkan kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial; dan karakter pendidik. Fokus masalah tersebut merupakan ringkasan dari kompetensi<sup>32</sup> yang harus dimiliki oleh pendidik sekaligus sebagai pengajar.

---

<sup>30</sup>S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), h. 54.

<sup>31</sup>Henry Subiakto, "Analisis Isi Media Metode dan Pemanfaatannya" dalam Burhanudin Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Arah dan Ragam Varian Kontemporer* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 139. Burhanuddin & Umiarso, *op. cit.*, h. 429.

<sup>32</sup>Menurut kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat kompetensi pendidik sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi profesional. *Kumpulan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2007), h. 155.

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dapat dilihat dari kemampuannya dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Jika ia telah mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kepemimpinannya dikategorikan efektif. Sebaliknya, kepemimpinan kepala sekolah tidak efektif jika ia tidak mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas kepemimpinan kepala madrasah juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Ada empat gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam empat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan mencakup: (1) gaya mendikte (*telling*), (2) gaya menjual (*selling*), (3) gaya melibatkan diri (*participating*), dan (4) gaya mendelagasikan (*delegating*).

Kompetensi pendidik merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi pendidik yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas. Kompetensi terkait dengan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan kerja baru tempat seseorang dapat menjalankan tugasnya dengan baik berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi ini mencakup: ((1) kompetensi paedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi profesional.

Karakter merupakan keseluruhan disposisi kodrati dan disposisi yang telah dikuasai secara stabil yang mendefinisikan seorang individu dalam keseluruhan tata perilaku psikisnya yang menjadikannya tipikal dalam cara berpikir dan bertindak. Karakter pendidik mencakup: (1) sifat teologis (keimanan), (2) sifat jasmani, (3) sifat kecerdasan dan kejiwaan, (4) sifat akademik dan profesional, dan (5) sifat moral.<sup>33</sup>

Selanjutnya fokus dan deskripsi penelitian dapat dilihat dalam matriks berikut.

---

<sup>33</sup>Nuraidan Rihlah Nur Aulia, *Pendidikan Karakter untuk Pendidik* (Cet. III; Jakarta:Aulia Publishing House, 2007), h. 21-26.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

NO	Fokus	Deskripsi Fokus	
1.	Kepemimpinan kepala madrasah	1. Efektif, jika kepala madrasah dapat mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan cara mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya. 2. Tidak efektif, jika kepala madrasah tidak dapat mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan cara mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya.	1. Kemampuan mencipta 2. Kemampuan membuat perencanaan 3. Kemampuan mengorganisir 4. Kemampuan berkomunikasi 5. Kemampuan memberi motivasi 6. Kemampuan melakukan evaluasi
2.	Kompetensi pendidik	Kompetensi pendidik mencakup: 1. kompetensi profesional, 2. kompetensi kepribadian, 3. kompetensi paedagogik, dan 4. kompetensi sosial 5. Kompetensi Leadership.	
3.	Karakter pendidik	1. Sifat Religius (keimanan) 2. Sifat Jamani 3. Sifat Kecerdasan dan Kejiwaan 4. Sifat Akademik dan Profesional 5. Sifat Moral	

Penelitian ini secara umum bertujuan menjelaskan hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi dan karakter pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Tujuan spesifik penelitian ini: (1) menganalisis dan menemukan kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon, (2) menganalisis dan menemukan kompetensi pendidik di lingkungan Kementerian Agama Ambon, dan (3) menganalisis dan menemukan karakter pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. □

## BAB II

# KAJIAN TEORETIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, KOMPETENSI DAN KARAKTER PENDIDIK

### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan faktor determinan dalam kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi. Tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur, dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan.<sup>1</sup> Demikian halnya dalam pendidikan, kepemimpinan sebagaimana dinyatakan oleh Edward Sallis merupakan aspek yang penting dalam *Total Quality Management* (TQM) di dunia pendidikan. Hal serupa dinyatakan oleh Rohiat,

*“... key of succesfull schooling is the concept of leadership density. Leadership density refers to all the leadership existing in the school among such groups a teachers, supervisors, and administrators. The principal’s direct leadership remains important, but no maintain, and expand levels of leadership density. In this sense, principal leadership and be understood as enabling*

---

<sup>1</sup>Sardiman Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok* (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2004), h. 18.

*proses that frees, encourager, and energizer others to join with the principal in the leadership process.*<sup>2</sup>

Kepemimpinan merupakan sebuah kekuatan penting dalam rangka pengelolaan sehingga kemampuan pemimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Ini berarti peran sentral dalam organisasi tidak terlepas dari kinerja pemimpin untuk menggerakkan potensi-potensi dalam organisasi. Suryadi mengatakan, dalam konteks organisasi, kepemimpinan yang efektif yang diikuti oleh rencana aksi merupakan esensi kepemimpinan<sup>3</sup> dan kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau kegagalan organisasi atau usaha. Pemimpinlah yang menyelaraskan asset dan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan risiko yang dihadapkan oleh lingkungan. Dengan demikian, kunci sukses pendidikan madrasa terletak dalam keutuhan kepemimpinan. Keutuhan kepemimpinan mengacu kepada semua komponen sekolah, seperti kelompok pendidik, para supervisor dan administrator. Kepala madrasah penting mengarahkan pemimpin tetapi tidak menunjuk dan memperkuat tingkat keutuhan kepemimpinan. Kepemimpinan kepala madrasah dalam hal ini memungkinkan memberikan pembebasan, menyemangati, dan memberi energi kepada yang lain untuk bergabung dengan proses kepemimpinan kepala sekolah.

Istilah “kepemimpinan” secara etimologis berasal dari kata dasar “pemimpin”. Dalam bahasa Inggris kepemimpinan diterjemahkan dengan *leadership*, berasal dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang memiliki berbagai pengertian; bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dahulu, memelopori, mengarahkan pikiran pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2009), h. 34.

<sup>3</sup>Suryadi, *Kiat Jitu Meningkatkan Pemberdayaan Organisasi* (Jakarta: EDSA Mahkota, 2006), h. 9.

<sup>4</sup>Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 47.

Menurut Robbins sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim dan Suparno, kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan.<sup>5</sup> Ngalim Purwanto<sup>6</sup> mengutip beberapa definisi kepemimpinan dari Prajudi Atmosudirdjo sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohkannya atau mengikutinya atau memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.
- b. Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya atau berkorban untuknya.
- c. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*humanrelation*" dan motivasi yang tepat sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerjasama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.

Hoy dan Miskel sebagaimana dikutip oleh Ngalim Purwanto mengemukakan tentang definisi kepemimpinan dari beberapa sumber:

- a. Kepemimpinan adalah kekuatan (*power*) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif.

---

<sup>5</sup>Sudarwan Danim dan Suparno, *Managemen dan Kepemimpinan Transformational Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Kini, dan Internalisasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 3. Lihat juga E. Mulyasa, *Manajcmen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 107.

<sup>66</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 27. Bandingkan dengan Hendiyat Soetopo dan Wary Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), h. 1.

<sup>6</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 27.



## Kepemimpinan Kepala Madrasah

- b. Kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.
- c. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.<sup>7</sup>

Menurut Burhanudin yang mengutip pendapat Good, mengatakan, kepemimpinan adalah “*the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage other*”, yang berarti kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi ketercapaian tujuan bersama.<sup>8</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tentang definisi kepemimpinan, *core* dari kepemimpinan itu kegiatan memengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengelaborasi potensinya) mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagian besar perspektif kepemimpinan memandang pemimpin sebagai sumber pengaruh. Pemimpin dalam memimpin pada dasarnya memengaruhi dan para pengikut mengikuti sebagai pihak yang dipengaruhi. Pada dasarnya kepemimpinan juga mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu yang telah ditetapkan bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Seorang pemimpin dengan kemampuannya yang baik mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan jangka panjang dan benar-benar merupakan upaya memenuhi kepentingan mereka yang terbaik juga. Di samping itu, kepemimpinan juga merupakan suatu kemampuan untuk menjalankan pekerjaan melalui orang lain dengan mendapatkan kepercayaan dan kerja sama. Hampir semua aspek pekerjaan dipengaruhi dan tergantung pada kepemimpinan.

Berbagai pendapat tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan sifat-sifat kepribadian seseorang termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, dan tidak merasakan terpaksa. Suatu kemampuan yang dimiliki oleh se-

---

<sup>7</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 27.

<sup>8</sup>Yusak Burhanudin, *Adminmistrasi Pendidikan untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDU* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), h. 12.

seorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan mengelola, baik individu maupun kelompok dengan segala ilmu yang ada agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya suatu tujuan bersama. Pengetahuannya didasarkan pada bagaimana membangun kepemimpinan yang efektif itu, memotivasi bawahan, pengembangan sumber daya manusia. Kunci keberhasilan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan keterampilan yang berhubungan dengan manusia.

Konsep kepemimpinan dalam Islam biasanya dikaitkan dengan tanggung jawab (*masûliyyah*). Tanggung jawab dalam konteks ini tidak menggunakan kekuasaan yang diberikan untuk kepentingan dirinya sendiri atau komunitas. Kekuasaan tersebut digunakan untuk mengatur orang dengan cara yang baik dan sesuai dengan nilai normatif Islam, Al-Qur'an dan Hadis. Salah satu hadis Nabi saw. menyatakan hal ini:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ, فَلَا مِيرَ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ, وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ, وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ, وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ, أَلَا فَكُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.<sup>9</sup>

Artinya:

“Abdullah bin Umar r.a. mengatakan bahwa Rasulullah saw. bersabda: ‘Kalian semua pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Penguasa itu pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab terhadap mereka. Isteri juga pemimpin bagi rumah suaminya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Hamba sahaya juga pemimpin terhadap hartanya dan dia juga bertanggung jawab atas kepemimpinannya.’”

---

<sup>9</sup>Abû ‘Abdullâh Muḥammad bin Ismâ’îl bin Ibrâhîm bin Muġîrah in Bardizabah al-Bukhârî al-Ja’fî, *Ṣaḥîḥ al-Bukhârî, Jilid II* (Beirut: Dâr al-Kutub, 1987), h. 848.

Kata *râ'in* dalam hadis tersebut secara leksikal berarti “penggembala”, yang dapat diilustrasikan pada sosok penggembala yang harus membawa ternaknya ke padang rumput dan menjaganya agar tidak diserang hewan buas. Nilai-nilai merupakan bentuk edukatif-normatif nilai kepemimpinan Islam yang diajarkan oleh Nabi saw. untuk senantiasa “mengayomi” bawahannya. Partikel lainnya, *ra'iyah* berarti rakyat atau bawahan. Seorang pemimpin dalam konteks ini mempertanggungjawabkan kepemimpinannya di hadapan rakyat, bukan rakyat bawah (rakyat) yang mempertanggungjawabkan kepada pemimpin. Tampak bahwa kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya prinsip kepercayaan yang dalam terminologi lain sering disebut sebagai kontrak sosial (*social contract*) antara pemimpin dan yang dipimpin. Sebuah kontrak mengisyaratkan integritas dan keadilan.<sup>10</sup>

Kepemimpinan juga dapat dibedakan antara kepemimpinan yang sukses dengan kepemimpinan yang efektif. Menurut Cribbin yang dikutip oleh E. Mark Hanson,

*“Successful leadership is the ability to get others to behave as the manager intended. The job gets done and the manager’s need are satisfied but those of the other people the ignored. Effective leadership, the the other hand, result in the manager’s intention’s being relized as well as the needs of the employers being satisfied”*.<sup>11</sup>

(Kepemimpinan sukses adalah kemampuan untuk memerintah orang lain menjadi seperti seorang manajer yang diharapkan. Pekerjaan dapat terlaksana dan keinginan manajer dapat terpuaskan, tetapi ada pihak yang diabaikan. Kepemimpinan yang efektif adalah hasil dari perhatian seorang manajer dalam menelaraskan antara kebutuhannya dan kepuasan bawahannya).

Berdasarkan penjelasan tersebut, unsur-unsur kepemimpinan mencakup kader penggerak, peserta yang digerakkan, komunikasi, tujuan organisasi, dan manfaat yang dapat dinikmati semua kalangan. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama antara yang memimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin berwenang untuk mengarahkan anggota dan memberikan pengaruh. Dengan kata lain,

---

<sup>10</sup>Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek* (Jakarta: Arruz Media, 2012), h. 106.

<sup>11</sup>E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behaviour* (Massachusens: A Simon and Schuster Company, 1996), h. 156.

pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, melainkan dapat memengaruhi bawahan agar melaksanakan perintahnya. Di sini akan terjadi hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, sehingga pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya agar tujuan tercapai maksimal.

## 2. Pendekatan Kepemimpinan

Carrol dan Toni, sebagaimana dikutip oleh Ngalim Purwanto menjelaskan tiga macam pendekatan kepemimpinan.<sup>12</sup> Pertama, pendekatan sifat-sifat (*Trait Approach atau Quality Approach*). Pendekatan sifat termasuk pendekatan kepemimpinan yang paling tua. Pendekatan sifat menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*) bukan dilatih atau diasah. Kepemimpinan terdiri atas atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Sebab itu, pendekatan sifat juga disebut teori kepemimpinan *orang-orang besar*. Lebih jauh, pendekatan ini juga membedakan antara pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif. Pendekatan ini dimulai tahun 1930-an dan hingga kini telah meliputi 300 riset.

Fokus pendekatan sifat semata-mata pada pemimpin. Pemimpin berbeda dengan pengikut akibat ia punya sejumlah sifat kualitatif yang tidak dimiliki pengikut pada umumnya. Setelah merangkum studi yang dilakukan oleh Ralph Melvin Stogdill (1948), Mann (1959), Stogdill (1974), Lord, DeVader, and Alliger (1986), Kirkpatrick and Locke (1991) dan Zaccaro, Kemp, and Bader (2004), Peter G. Northouse menyimpulkan sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melakukan kepemimpinan (menurut *pendekatan sifat*) adalah *sifat-sifat kualitatif* berikut:

1. *Intelijensi* – Pemimpin cenderung punya inteligensi dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat daripada yang bukan pemimpin.
2. *Kepercayaan Diri* – Kepercayaan diri adalah keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki, dan juga meliputi harga diri serta keyakinan diri.

---

<sup>12</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 31.

3. *Determinasi* – Determinasi adalah hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung *menyetir*.
4. *Integritas* – Integritas adalah kualitas kejujuran dan dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.
5. *Sosiabilitas* – Sosiabilitas adalah kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.

Sementara itu, secara *kuantitatif*, pendekatan sifat memilah indikator kepemimpinan yang juga dikenal sebagai *The Big Five Personality Factors* sebagai berikut:

1. *Neurotisisme*– Kecenderungan menjadi depresi, gelisah, tidak aman, mudah diserang, dan bermusuhan;
2. *Ekstraversi*– Kecenderungan menjadi sosiabel dan tegas serta punya semangat positif;
3. *Keterbukaan*– Kecenderungan menerima masukan, kreatif, berwawasan, dan punya rasa ingin tahu;
4. *Keramahan*– Kecenderungan untuk menerima, menyesuaikan diri, bisa dipercaya, dan mengasuh; dan
5. *Kecermatan*– Kecenderungan untuk teliti, terorganisir, terkendali, dapat diandalkan, dan bersifat menentukan.

Kelima faktor yang dapat dikuantifikasi tersebut, melalui sejumlah riset, punya korelasi kuat dengan kepemimpinan-kepemimpinan tertentu di dalam organisasi.

Pendekatan sifat diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan karena kepala madrasah dan para pendidik perlu memilih sifat-sifat yang baik sesuai dengan norma-norma yang dituntut oleh pendidikan. Para pendidik dituntut menjadi teladan. Kepala madrasah pun dituntut memiliki sifat-sifat yang baik agar dapat memberikan bimbingan sekaligus contoh bagi pendidik dan peserta didik.<sup>13</sup>

Kedua, pendekatan perilaku (*behavioral approach*). Pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan didasarkan pada suatu pemikiran bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan gaya

---

<sup>13</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 46.

bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari: cara melakukan suatu pekerjaan, cara memberikan perintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara memimpin rapat, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara menegur kesalahan bawahan. Berdasarkan pengamatan pada gaya bersikap dan bertindak, seorang pemimpin dikatakan memiliki gaya kepemimpinan otoriter, atau demokratik.

Pendekatan perilaku yang melahirkan beberapa teori gaya kepemimpinan, penelitiannya telah dilakukan oleh: Universitas Iowa, Universitas Ohio, Universitas Michigan, studi managerial Grid, teori empat sistem manajemen, serta teori X dan Y. Pendekatan perilaku merupakan konsep kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip mendidik. Tidak seorang pun mengingkari bahwa salah satu fungsi pendidikan itu mengubah tingkah laku subyek didik atau peserta didik. Setiap pendidik dalam melaksanakan tugasnya perlu memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan perilaku subjek didik, baik perilaku sebagai individu maupun perilaku kelompok.

Ketiga, pendekatan kontingensi. Pendekatan kontingensi juga sering disebut pendekatan situasional (*situational approach*), terdiri dari berbagai macam model, antara lain: model kepemimpinan kontingensi dari Fiedler, model tiga dimensi kepemimpinan dari Reddin, model kontinum kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt, model kontinum kepemimpinan berdasarkan banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dari Yetton, model kontingensi lima faktor dari Farris, model kepemimpinan dinamika kelompok dari Cartwright dan Zander, model kepemimpinan pathgoal dari van der House, model kepemimpinan vertikal Dyad Linkage dari Grean, model kepemimpinan sistem dari Bass, dan model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard.<sup>14</sup>

Pendekatan kepemimpinan kontingensi ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu: perilaku petugas, perilaku hubungan, dan kematangan.<sup>15</sup> Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap bawahan meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya serta

---

<sup>14</sup>Galim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 38-39.

<sup>15</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 68.

mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan tiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

Dari beberapa pendekatan tersebut dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan seseorang tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dalam jabatannya seperti terlihat dari peningkatan kemampuan atau keterampilan yang dapat dikembangkan meskipun mungkin tidak mencapai titik kemampuan yang terpendam dalam dirinya. Gaya kepemimpinan ini menuntut adanya kemahiran untuk membaca situasi seperti yang berkaitan dengan iklim kerja di dalam organisasi yang sering menampilkan gejalanya dalam berbagai bentuk seperti absentisme yang tinggi, banyaknya pegawai yang minta berhenti, disiplin yang rendah, produktivitas yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah sikap dan perilaku kepala madrasah terhadap bawahan dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Setiap pemimpin memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan demokratis atau otokratis. Pemimpin yang baik akan mengomuni-kasikan energinya, antusiasmenya, ambisinya, kesabarannya, kesukaannya, dan arahnya demi mencapai yang diharapkan.

Kepemimpinan ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu: perilaku petugas, perilaku hubungan, dan kematangan.<sup>16</sup> Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap bawahan meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari tiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan

---

<sup>16</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 68.

faktor yang paling dominan. Karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

Dari beberapa pendekatan tersebut dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan seseorang tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dalam jabatannya seperti terlihat dari peningkatan kemampuan atau keterampilan yang dapat dikembangkan meskipun mungkin tidak mencapai titik kemampuan yang terpendam dalam dirinya. Gaya kepemimpinan ini menuntut adanya kemahiran untuk membaca situasi seperti yang berkaitan dengan iklim kerja di dalam organisasi yang sering menampilkan gejalanya dalam berbagai bentuk seperti absentisme yang tinggi, banyaknya pegawai yang minta berhenti, disiplin yang rendah, produktivitas yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah sikap dan perilaku kepala madrasah terhadap bawahan dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Setiap pemimpin memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan demokratis atau otokratis. Pemimpin yang baik akan mengomunikasikan energinya, antusiasmenya, ambisinya, kesabarannya, kesukaannya, dan arahnya demi mencapai yang diharapkan.

Model kepemimpinan berdasarkan pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional, model kontinum kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt, model kepemimpinan path goal dari Evans dan House, model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard perlu mendapat kajian mendalam.

Pendekatan kontingensi (situasional) dalam kepemimpinan pendidikan, terutama bagi pendidik dan kepala madrasah, harus disadari bahwa tiap lembaga pendidikan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga memerlukan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Setiap pendidik yang berpengalaman akan mengetahui bahwa setiap kelas memiliki semangat dan suasana yang berlainan sehingga diperlukan cara pelayanan dan cara-cara mengajar yang bervariasi.<sup>17</sup>

### 3. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini di antaranya:

---

<sup>17</sup>Galim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 46-47.



a. Model Kepemimpinan Kontinum (*Otokratis-Demokratis*)

Pemimpin model ini memengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara; dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim (disebut perilaku otokratis) hingga dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya (disebut perilaku demokratis). Perilaku otokratis pada umumnya dinilai bersifat negatif karena sumber kuasa atau wewenang berasal dari pengaruh pimpinan.<sup>18</sup> Selain negatif, kepemimpinan otokratis ini mempunyai manfaat, antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan, memberikan rasa aman, dan keteraturan bagi bawahan. Orientasi utama dari perilaku otokratis ini pada tugas dan selalu memberikan arahan kepada bawahannya.<sup>19</sup>

Perilaku demokratis memperoleh kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerja sama dan team work untuk mencapai tujuan yang, si pemimpin, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.<sup>20</sup> Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan demokratis ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim tersebut, melainkan memiliki kecenderungan yang ada di antara dua sisi ekstrim tersebut.

b. Model Kepemimpinan Ohio

Model kepemimpinan ini merupakan model yang paling komprehensif dan mirip dengan teori perilaku dihasilkan oleh penelitian yang dimulai di Universitas State Ohio di sekitar akhir tahun 1940-an. Penelitian ini memperoleh gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif dan perhatian. Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Konsideransi menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang ditandai dengan saling memercayai, menghargai, dan menghormati bawahannya. Dengan mengombinasikan dua dimensi ini dapat dibedakan empat gaya kepemimpinan meliputi: (1) perhatian rendah, pembuatan inisiatif rendah, (2) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif

---

<sup>18</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 111.

<sup>19</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 111.

<sup>20</sup>Maman Ukas, *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, h. 263.

rendah, (3) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif tinggi, dan (4) perhatian rendah, pembuatan inisiatif tinggi.<sup>21</sup> Stepen P. Robbin memberikan contoh perilaku pemimpin di tingkat tinggi di *initiating structure* memancing keluhan, ketidakhadiran, *turnover*, dan kepuasan kerja yang rendah dalam kinerja tugas rutin pekerja.<sup>22</sup>

c. Model Kepemimpinan Likert

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian ini Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan, yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif, dan partisipatif.<sup>23</sup>

Sistem 1; dalam sistem ini pemimpin sangat otokratis, memiliki sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahannya dan sikap paternalistik. Cara pemimpin memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman, kadang-kadang memberi penghargaan secara kebetulan. Pemimpin dalam sistem ini hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

Sistem 2; dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati. Pemimpin yang termasuk dalam sistem ini memiliki kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan atau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan pemberian hukuman, memperoleh adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat dan ide-ide dari bawahan dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Dalam hal ini bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan dengan atasan.

Sistem 3; pemimpin dalam sistem ini memiliki sedikit kepercayaan pada bawahan. Biasanya jika ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni ke atas dan ke bawah. Dalam hal ini dia membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas,

---

<sup>21</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h. 60.

<sup>22</sup>Stepen P. Robbin, *Perilaku-perilaku Organisasi*, Terj. Halida dan Dewi Sartika (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 167.

<sup>23</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 111.

tetapi keputusan yang mengkhususkan pada tingkat bawah. Dalam sistem ini bawahan merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan bersama atasannya.

Sistem 4; dalam sistem ini pemimpin memiliki kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan bawahan untuk mendapatkan ide-ide dan berniat untuk mempergunakan bawahan secara konstruktif. Memberi penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan, terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan.

#### d. Model Kepemimpinan *Managerial Grid*

Model kepemimpinan ini tidak melihat kepemimpinan dari sisi struktur inisiasi dan konsiderasinya sebagaimana model Ohio. Model kepemimpinan *managerial grid* yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap produksi atau tugas dan perhatian pada orang. Perhatian pada produksi (tugas) merupakan sikap kepemimpinan yang menekankan mutu, keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Sedangkan perhatian kepada orang merupakan sikap pemimpin yang memerhatikan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan. Kedua aspek tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 1 sampai dengan 9. Dalam pemikiran model *managerial grid*, seorang pemimpin selain harus memikirkan tentang tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya.<sup>24</sup> Seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, saat itu juga pemimpin harus memerhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik. Menurut Blake dan Mouton, kepemimpinan ini dapat dikelompokkan menjadi empat kecenderungan yang ekstrim dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrem tersebut.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h. 56.

<sup>25</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 63.

Menurut Baharuddin & Umiarso, model kepemimpinan ini relatif lebih rinci dalam menggambarkan kecenderungan kepemimpinan. Namun, model ini merupakan pandangan yang berawal dari pemikiran yang relatif lebih sama dengan model sebelumnya, yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya kepemimpinan dari sudut pandang perhatiannya pada orang dan tugas.<sup>26</sup>

e. Model Kontingensi Fiedler

Menurut teori kontingensi (kemungkinan) variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam pencapaian tugas suatu hal yang menentukan gerak akselerasi pencapaian tujuan organisasi. Dalam memunculkan teori ini, perhatian Fiedler terhadap perbedaan gaya motivasional dari pemimpin.<sup>27</sup> Variabel kemungkinan diperkenalkan sebagai suatu solusi pada kondisi yang tidak menentu yang memengaruhi hubungan antara tuntutan ruang lingkup organisasi dan respons organisasi terhadap tuntutan tersebut. Teori kemungkinan dalam kepemimpinan membicarakan tentang variabel kemungkinan sebagai variabel yang memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan respons bawahan kepada gaya kepemimpinan tersebut. Ada beberapa pemimpin yang dimotivasi oleh hubungan (berharap mendapatkan penerimaan dalam kelompok), yang lain dimotivasi oleh tugas dan berpusat pada pencapaian tugas sebagai tugas utama.<sup>28</sup> Dengan gaya kepemimpinan personal tersebut, Fiedler mengartikan sebagai "*a transsituational mode of relating and interacting with other*", model kepemimpinan transisional yang harus dikembangkan mempunyai hubungan dengan variabel-variabel lain dan juga berinteraksi antarsatu dengan lainnya. Bangunan teori kontingensi kepemimpinan merupakan suatu bangunan kepemimpinan yang berhubungan dengan faktor-faktor yang saling berkaitan, terutama dalam situasi tertentu.

f. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Reddin, yang sebenarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan di Universitas Ohio dan model *Managerial Grid*. Perbedaan utama model ini ada penambahan satu dimensi pada perilaku hubungan dan dimensi

---

<sup>26</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 63.

<sup>27</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 63.

<sup>28</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 65.

perilaku tugas tetap sama.<sup>29</sup> Inti (*core*) dari model kepemimpinan ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat sama saja. Namun, hal tersebut tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Untuk setiap empat gaya utama perilaku kepemimpinan, di masing-masing gaya tersebut ada gaya yang lebih atau kurang efektif. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang tidak efektif dan efektif. Masing-masing bagian dimensi lingkungan ini memiliki skala yang sama 1-4. Untuk lingkungan tidak efektif skalanya bertanda negatif dan untuk lingkungan yang efektif skalanya bertanda positif.<sup>30</sup>

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini di antaranya:

#### 4. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengandung arti suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan ini sesuai dengan pandangan Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Pendapat senada dikemukakan oleh Veitzhal Rivai, gaya kepemimpinan diartikan dengan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Selanjutnya ia mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Merujuk pada pendapat ini gaya kepemimpinan tidak lain teori dan pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu sisi, pendekatan ini masih difokuskan pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab

---

<sup>29</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 68.

<sup>30</sup>Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h 68.

gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha memengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya dalam memimpin yang dapat memengaruhi bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian ini, menurut E. Mulyasa, disebut dengan gaya kepemimpinan.<sup>31</sup> Menurut Edward Sallis, dalam konteks pendidikan, gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu.<sup>32</sup> Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat dijelaskan melalui tiga aliran teori.<sup>33</sup>

a. Teori Genesis (Keturunan)

Menurut teori ini bahwa "*Leader is born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakatnya) bukan dibuat). Para penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Seseorang, dalam keadaan bagaimanapun ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan muncul sebagai pemimpin. Pandangan dan teori ini secara filosofis termasuk pandangan determinis.

b. Teori sosial

Jika teori pertama di satu sisi menunjukkan pandangan ekstrem, maka teori sosial ini menunjukkan pandangan ekstrem di sisi lain. Menurut teori ini bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Menurut penganut teori ini bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori ekologis

Menurut teori ekologis bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan

---

<sup>31</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 108.

<sup>32</sup>Edward Sallis, "Total Quality Management in Education: Management", diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fakhrurozi berjudul *Mutu Pendidikan* (Yogyakarta:IRCiSoD, 2006), h. 170.

<sup>33</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?* (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2008), h. 33-34.

pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Pandangan teori ini merupakan sintesis dari teori genesis dan teori sosial.

Seorang pemimpin dalam suatu proses kepemimpinan berlangsung mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi, mendorong, meng-arahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan efektif ini dalam fakta riilnya ada empat.

#### 1) Gaya Instruktif

Gaya kepemimpinan ini penerapannya pada bawahan yang masih baru atau bertugas. Karakteristik gaya kepemimpinan instruktif ini: (a) memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; (b) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; (c) kadar direktif tinggi; (d) kadar semangat rendah; (e) kurang meningkatkan kemampuan pegawai; (f) kemampuan motivasi rendah; (g) tingkat kematangan bawahan rendah.

#### 2) Gaya Konsultatif

Gaya kepemimpinan ini dalam penerapannya terhadap bawahan yang memiliki kemampuan tinggi tetapi kemauan rendah. Karakteristik gaya kepemimpinan konsultatif ini: (a) kadar direktif rendah; (b) semangat tinggi; (c) komunikasi dilakukan secara timbal balik; (d) masih memberikan pengarahan yang spesifik; (e) pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu; (f) tingkat kematangan bawahan dari rendah ke sedang.

#### 3) Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini disebut juga kepemimpinan terbuka, bebas dan *nondirective*. Orang yang menganut kepemimpinan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin meng-arahkan tim kepada pencapaian konsensus.

Gaya partisipatif ini, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, tetapi memiliki kemauan kerja tinggi. Karakteristik gaya kepemimpinan ini: (a) pemimpin melakukan komunikasi dua arah; (b) secara aktif mendengar dan respons segenap kebenaran

bawahan; (c) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; (d) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; (e) mendorong bawahan untuk berpartisipasi; (f) tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.

#### 4) Gaya Delegatif

Penerapannya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi. Karakteristik gaya kepemimpinan ini: (a) memberikan pengarahan bila diperlukan saja; (b) memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi; (c) penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; (e) tingkat kematangan bawahan tinggi.

Gaya kepemimpinan ternyata tidak dipengaruhi oleh sifat dan perilaku pimpinannya, tetapi juga oleh sifat, perilaku, dan situasi orang dalam organisasi tersebut. Douglass Mc. Gregor, sebagaimana dikutip oleh Baharuddin & Umiarso,<sup>34</sup> mengemukakan teori X dan Y untuk mengelompokkan sifat dan perilaku orang-orang dan kondisi kerja dalam suatu organisasi seperti tampak dalam tabel berikut.

Tabel: Teori X dan Y tentang Pengelompokkan Sifat dan Perilaku Orang dalam Organisasi

Teori X	Teori Y
Pada umumnya para anggota organisasi cenderung menolak dan tidak mampu memikul tugas, tanggung jawab, dan kewajiban yang diberikan dan cenderung mementingkan diri sendiri.	Pada umumnya para anggota organisasi menyenangi dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan kewajiban yang diberikan kepadanya.
Pada umumnya para anggota organisasi cenderung bersifat agresif, melanggar ketentuan, dan mudah berselisih.	Pada umumnya para anggota organisasi menyenangi dan memiliki inisiatif dan mampu mengawasi dan mengendalikan diri.
Untuk mencapai tujuan organisasi, anggota harus dipimpin, diarahkan, dan dihukum jika melakukan kesalahan.	Untuk mencapai tujuan organisasi, para anggota tidak perlu dipimpin, diarahkan, dan di-hukum jika melakukan kesalahan.

<sup>34</sup>Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h. 55.



Setiap pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi ada perbedaan antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain. Perbedaan ini memunculkan 6 tipe kepemimpinan sebagaimana dijelaskan G.R. Terry, seperti dikutip oleh Maman Ukas.<sup>35</sup>

a) Tipe kepemimpinan pribadi

Segala tindakan, dalam kepemimpinan tipe ini, dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk ini dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.

b) Tipe kepemimpinan nonpribadi (*nopersonal leadership*)

Segala kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media nonpribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.

c) Tipe kepemimpinan otoriter (*autoritotian leadership*)

Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.

d) Tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Pemimpin tipe ini menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota ikut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

e) Tipe kepemimpinan paternalistis (*paternalistis leadership*)

Kepemimpinan ini ditandai oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan pemimpin dan kelompok (bawahan). Tujuannya untuk melindungi dan membrikan arah seperti seorang bapak kepada anaknya.

f) Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indogenous leadership*)

Tipe kepemimpinan ini biasanya timbul dari kelompok orang-orang informal yang, mereka mungkin berlatih dengan adanya sistem kompetisi sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya tempat ia ikut berpartisipasi.

---

<sup>35</sup>Maman Ukas, *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi* (Bandung: Ossa Promo, 1999), h. 261-262.

Menurut Kurt Lewin sebagaimana dikutip oleh Maman Ukas, tipe kepemimpinan dibagi tiga bagian.<sup>36</sup>

- a) Otokratis, pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksi harus ditaati.
- b) Demokratis, pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tugasnya. Hal ini agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c) *Laissezfaire*, pemimpin ini segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau ikut campur tangan, dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari bawahannya. Hal itu dengan cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Berdasarkan tipe-tipe kepemimpinan tersebut, tipe kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissezfaire* banyak diterapkan oleh pemimpin dalam berbagai organisasi, seperti dalam organisasi pendidikan di sekolah/madrasah.

## 5. Strategi Kepemimpinan

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi dan usaha, karena kualitas pemimpin dapat menentukan keberhasilan lembaga atau organisasi. Pemimpin yang sukses mampu mengelola organisasi, dapat memengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama dan bahkan kepemimpinan memengaruhi semangat kerja kelompok.

Madrasah sebagai sebuah organisasi memerlukan tidak hanya manajer untuk mengelola sumber daya madrasah, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya. Namun, madrasah juga memerlukan pemimpin yang

---

<sup>36</sup>Maman Ukas, *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, h. 262-263.

mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan madrasah. Wacana ini mengimplikasikan bahwa baik pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan madrasah, sebab menurut Sabri dkk., tercapainya hasil yang optimal dalam madrasah diperlukan pengelolaan.<sup>37</sup> Yang berbeda dengan bentuk organisasi lain, terutama yang berorientasi pada laba (keuntungan). Kesuksesan madrasah tidak hanya ditentukan oleh kepala madrasah, tetapi juga oleh tenaga kependidikan lainnya dan proses madrasah.<sup>38</sup> Hal tersebut membawa konsekuensi logis bahwa kepala madrasah berkewajiban untuk mengoordinasikan ketenagaan pendidikan di madrasah untuk menjamin teraplikasinya peraturan dan perundangan madrasah. Kepala madrasah dalam perannya tersebut berfungsi sebagai motivator, direktur, dan evaluator.

Kepala madrasah pemimpin dalam satu lembaga pendidikan. Tanpa kehadiran kepala madrasah, proses pendidikan termasuk pembelajarannya tidak akan berjalan efektif. Kepala madrasah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Menurut Mulyono, kepala madrasah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan madrasah yang mereka pimpin menjadi efektif: (1) memiliki kesehatan jasmani dan ruhani yang baik; (2) berpegang teguh pada tujuan yang dicapai; (3) bersemangat; (4) cakap dalam memberi bimbingan; (5) jujur; (6) cerdas; (7) cakap dalam mengajar dan memberi perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.<sup>39</sup>

Di samping itu, kepala madrasah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain. Dede Rosyada mengklasifikasikan kemampuan manajerial yang harus dipertimbangkan sebagai langkah awal mengerjakan berbagai tugas manajerial sebagai berikut:

1. Kemampuan mencipta yang meliputi: selalu memiliki ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem

---

<sup>37</sup>Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 2.

<sup>38</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), hlm. 136.

<sup>39</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2008), h. 33.

yang biasa dihadapi, mampu mengidentifikasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik.

2. Kemampuan membuat perencanaan yang meliputi: menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali apa-apa yang penting saat itu dan apa-apa yang benar-benar mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis.
3. Kemampuan mengorganisasi yang meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap senang dalam menghadapi kesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan.
4. Kemampuan berkomunikasi yang meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu kepada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi.
5. Kemampuan memberi motivasi yang meliputi: mampu memberi inspirasi pada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri.
6. Kemampuan melakukan evaluasi yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan membenaran saat diperlukan.<sup>40</sup>

Robert C. Bog sebagaimana dikutip oleh Dirawat dkk., mengemukakan empat kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu:

---

<sup>40</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 240-242.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di madrasah dalam bentuk program yang lengkap.
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri, pendidik-pendidik, dan anggota staf madrasah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing pendidik-pendidik dan segenap staf madrasahlainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha madrasah untuk mencapai tujuan madrasah sebaik-baiknya.<sup>41</sup>

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah memiliki kompetensi dasar kepemimpinan yaitu:

### 1. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis adalah keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya, keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk “technical skill” disesuaikan dengan status/tingkatan pemimpin itu sendiri. Keterampilan teknis ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas secara spesifik. Keterampilan yang dimaksud misalnya: menulis satuan pelajaran, mengembangkan pengajaran unit, melengkapi sarana pusat sumber belajar, menyusun jadwal supervisi klinis, menyiapkan agenda pertemuan, dan mengetik. Namun, keterlibatan seorang pemimpin dalam bentuk “technical skill” ini semestinya disesuaikan dengan status/tingkatan pemimpin. Dengan kata lain, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam struktur organisasi maka secara proporsional keterampilan teknisnya menjadi kurang penting.<sup>42</sup>

### 2. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan manusiawi menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja dengan orang lain secara efektif untuk membina kerja sama. Untuk mencapai kemampuan ini pemimpin harus dapat mengenal dirinya sendiri “akseptansi diri” dan sesama orang

---

<sup>41</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 109-110.

<sup>42</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 110.

lain. Keterampilan manusia strategis untuk dapat memperoleh produktivitas organisasi yang tinggi karena dalam implementasinya terwujud pada upaya bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahan. Pengetahuannya didasarkan pada bagaimana membangun kepemimpinan yang efektif itu, memotivasi bawahan, pengembangan sumber daya manusia. Kunci keberhasilan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan keterampilan yang berhubungan dengan manusia.<sup>43</sup>

Keterampilan manusiawi ternyata sangat menentukan pola hubungan antara kepala madrasah selaku pemimpin dengan pendidik sebagai bawahan. Kepala madrasah yang mampu menggunakan keterampilan ini akan dapat memahami perbedaan kematangan bawahan yang berarti pula memahami tingkat kesiapan setiap pendidik dalam menerima dan menjalankan tugas yang akan diberikan. Hal ini berguna bagi kepala madrasah dalam rangka pengembangan profesionalisme pendidik karena pemahaman tingkat kematangan bawahan menjadikan dasar dalam memutuskan kegiatan pengembangan seperti apa yang paling sesuai.

Keterampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berpikir seperti menganalisis suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini dituntut memiliki pemahaman yang utuh terhadap organisasinya. Tujuannya agar ia dapat bertindak secara selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut pula kemampuannya dalam memandang organisasi sekolahnya sebagai suatu totalitas sebagai suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen maupun program pendidikan di sekolahnya sebagai suatu sistem pengajaran. Semakin tinggi kedudukan orang dalam organisasi maka keterampilan tersebut semakin penting pula.<sup>44</sup>

Kimbal Wiles mengelompokkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan kepala madrasah dalam membina situasi pendidikan dan pengajaran menjadi 5 jenis keterampilan, yaitu:

1. Keterampilan dalam kepemimpinan (*skill in leadership*)

---

<sup>43</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 110.

<sup>44</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 110.

Kepemimpinan hanya dengan kekuatan kedudukan saja tidak dapat menjamin seorang pemimpin dapat mengorganisir unit-unit organisasi maupun anggota kelompok secara berhasil. Sukses atau tidak seorang pimpinan ditentukan oleh kemampuannya dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi kepemimpinannya ke dalam proses kerja sama administratif maupun supervisi. Pada hakektnya fungsi kepemimpinan yang harus dijalankan itu meliputi: usaha memengaruhi, mendorong, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang lain agar orang tersebut mau menerima pengaruh itu serta secara sukarela/antusias berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

2. Keterampilan dalam hubungan manusiawi (*skill in human relationship*)

Pemimpin berfungsi sebagai penggerak dari semua sumber dan alat-alat yang tersedia baik human maupun non human. Tanpa kehadiran pemimpin mustahil kelompok orang-orang dalam organisasi itu dapat digerakkan secara efektif. Bahkan, ada yang mengatakan bahwa sukses atau tidak suatu organisasi tergantung atas kemampuan para anggota pimpinannya untuk menggerakkan sumber-sumber dan alat-alat tersebut sehingga penggunaannya berjalan dengan efisien, ekonomis, dan efektif. Dalam hal ini peranan hubungan manusia berpengaruh terhadap kegiatan administrasi dan manajemen. Untuk merealisasikan keterampilan dalam hubungan manusiawi ini dapat dilakukan dengan usaha-usaha berikut:

- a. Menanamkan dan memupuk sikap menghargai sesama anggota organisasi.
- b. Mengembangkan perasaan saling memercayai dengan anggota yang dipimpin maupun antaranggota.
- c. Membantu pendidik-pendidik meningkatkan perkembangan sikap profesionalnya ke arah yang lebih baik.
- d. Memupuk rasa persaudaraan yang terjalin melalui kegiatan organisasi.
- e. Menghilangkan rasa saling mencurigai terhadap anggota maupun antarsesama anggota organisasi.

3. Keterampilan dalam proses kelompok (*skill in group process*)

Kegiatan kepemimpinan berlangsung dalam situasi yang saling bergantung antara unsur organisasi, terutama antara pimpinan dan orang yang dipimpin suatu ikatan ketergantungan antara dua pihak.

Situasi kepemimpinan muncul karena adanya orang-orang yang dipimpin. Sebaliknya kelompok tanpa pemimpin dapat dikategorikan hanya sebagai kumpulan orang-orang belaka yang tidak memiliki pedoman, tujuan, dan kendali tertentu, bahkan tidak akan terjadi interaksi di dalamnya. Secara esensial, kepemimpinan itu merupakan suatu kualitas dari proses kelompok. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan fungsi/hasil interaksi yang terjadi dalam kelompok yang terorganisir. Oleh karena itu, dapat atau tidak seorang pemimpin menciptakan situasi kepemimpinan yang aktual ditentukan oleh kemampuannya dalam mengatur proses kelompok yang dipimpin. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah harus mampu menggalang kerja sama yang harmonis di tengah-tengah anggota kelompok dan berusaha menerapkan proses kepemimpinan yang demokratis, terutama dalam aktivitas penganalisaan masalah dan pengambilan keputusan. Wujud dari keterampilan dalam proses kelompok akan terlihat dalam setiap kesempatan memimpin kegiatan-kegiatan kelompok seperti diskusi, seminar, lokakarya, ataupun musyawarah. Ia harus memiliki keterampilan dalam: (1), membangkitkan semangat kerja sama dalam kelompok, (2) merumuskan bersama tujuan yang akan dicapai, (3) merencanakan bersama, (4) mengambil keputusan bersama, (5) menciptakan tanggung jawab bersama, dan (6) menilai dan merevisi bersama rencana-rencana ke arah terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

4. Keterampilan dalam administrasi personal (*skill in personal administration*)

Walaupun proses pengangkatan, pengadaan, dan pembinaan pegawai itu biasanya dilaksanakan oleh aparat pemerintah tertentu, bukan berarti para pimpinan organisasi tidak perlu memahami dan menguasai strategi dan taktik dalam mengadakan maupun membina personilnya. Seorang pemimpin tidak hanya berhadapan langsung pada urusan material, melainkan menyangkut pula sektor-sektor lain di bidang kepegawaian yang secara sistematis menuntut penanganan khusus, mulai dari proses pengadaannya sampai pemberhentiannya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada aspek manusia. Seorang pemimpin harus pula mengerti dan mampu mengelola kegiatan kepegawaian. Dalam hal ini pengelolaan kepegawaian dibatasi sebagai segenap aktivitas penggunaan tenaga manusia dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan. Kegiatan ini meliputi: penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa, dan pemberhentian.



#### 5. Keterampilan dalam penilaian (*skill in evaluation*)

Seorang pemimpin di bidang pendidikan hendaknya memiliki kecakapan dalam menilai diri sendiri, orang lain maupun program yang telah diselenggarakan. Ia dapat membina dirinya, membantu orang-orang yang dipimpinya mengadakan perbaikan. Di samping itu, bersama stafnya ia memonitor, memonitor program yang dilaksanakan maupun hasil yang dicapai, apakah sesuai dengan rencana semula atau tidak. Hasil penilaian itu akan dijadikan bahan pertimbangan untuk mengadakan modifikasi program penyempurnaan langkah-langkah kegiatan untuk terwujud cita-cita organisasi yang sesungguhnya.

Urgensi keterampilan dalam penilaian ini akan tampak ketika dihubungkan dengan tugas-tugas kepemimpinan lainnya. Melalui keterampilan ini pimpinan dapat menemukan jawaban dari hambatan kegiatan yang dilakukan sehingga akan memungkinkan terbentuknya langkah-langkah perbaikan dan pembinaan program. Dalam jenis keterampilan penilaian ini seorang pemimpin harus mampu: (1), merumuskan tujuan dan norma untuk mempertimbangkan perubahan, (2) mengumpulkan data perubahan, (3) meneliti seberapa jauh standar yang telah ditetapkan dapat dicapai, dan (4) mengadakan modifikasi, dan hasil penilaian.

### **B. Kompetensi Pendidik**

#### 1. Pengertian Kompetensi

Proses pembelajaran merupakan proses yang rumit dan kompleks. Ada beragam aspek yang saling berkaitan dan mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan kegiatan pembelajaran. Banyak pendidik yang telah bertahun-tahun mengajar, tetapi kegiatan yang dilakukannya tidak memberikan banyak aspek perubahan positif dalam kehidupan peserta didiknya (peserta didik). Ada juga pendidik yang relatif baru, tetapi telah memberikan kontribusi konkret ke arah kemajuan dan perubahan positif dalam diri peserta didik. Inilah fenomena pendidik di negara Indonesia.

Pendidik, ditinjau dari pandangan filsafat pendidikan Islam, memiliki posisi penting dan terhormat. Al-Gazali, sebagaimana dikutip Athiyah Al-Abrasyi, menjelaskan:

“Seseorang yang belum berilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya, dialah yang dinamakan orang besar di kolong langit ini. Dia itu ibarat matahari yang menyinari orang lain, dan menyinari

dirinya sendiri. Ibarat minyak kesturi yang wanginya dapat dinikmati orang lain, dan dia sendiri pun harum. Siapa yang bekerja di bidang pendidikan, sesungguhnya ia telah memilih pekerjaan yang terhormat dan sangat penting. Maka hendaknya ia memelihara adab dan sopan santun dalam tugasnya ini.”<sup>45</sup>

Idealitas pendidik tersebut membutuhkan interpretasi ulang (*reinterpretation*) dalam konteks realitas sekarang. Pendidik yang ideal, dengan menggunakan kerangka pandang pendidikan, pendidik yang melaksanakan tugasnya dengan profesional. Pendidik profesional senantiasa berusaha secara maksimal untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Menurut Pasal 7 Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen dijelaskan bahwa profesi pendidik dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- c. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan pendidik.<sup>46</sup>

Implementasi profesionalisme tersebut berupa rasa tanggung jawab sebagai pengelola belajar (*manager of learning*), pengarah

---

<sup>45</sup>M. Athiyah Al-Abrasyi, “Uṣūl al-Tarbiyyah al-Islâmiyyah” diterjemahkan oleh A. Bustami Ghani dan Djohar Bahri berjudul *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam* (Cet. VII; Jakarta: Bulan Bintang, 1993), h. 135-136. Lihat juga Ngainun Naim dan Ahmad Patoni, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 13.

<sup>46</sup>Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003.

belajar (*director of learning*), dan perencana masa depan masyarakat (*planer of the future society*). Dengan tanggung jawab ini, pendidik memiliki tiga fungsi, yaitu: (1) fungsi intruksional yang bertugas melaksanakan pengajaran; (2) fungsi edukasional yang bertugas mendidik peserta didik agar mencapai tujuan pendidikan; dan (3) fungsi manajerial yang bertugas memimpin dan mengelola proses pendidikan.<sup>47</sup> Dengan tiga fungsi ini, seorang pendidik (pendidik) dituntut untuk memiliki kompetensi yang dapat digunakan untuk melaksanakan tugasnya.

Istilah “kompetensi” dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence*, berarti kecakapan dan kemampuan.<sup>48</sup> Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki pendidik untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi ini diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.

Pemaknaan kompetensi dari sudut istilah mencakup beragam aspek fisik dan mental, dan aspek spiritual. Menurut E. Mulyasa, kompetensi pendidik merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi pendidik yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.<sup>49</sup>

Kompetensi terkait dengan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan kerja baru tempat seseorang dapat menjalankan tugasnya dengan baik berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Debling, sebagaimana dikutip oleh Jejen Musfah menulis, “*Competence is a broad concept which embodies the ability to transfer skill and knowledge to new situations within the occupational area.*”<sup>50</sup>

## 2. Landasan Filosofis dan Teoritis Kompetensi Pendidik

---

<sup>47</sup>Muhaimin dan Abdul Majid, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya* (Bandung: Trigenda Karya, 1993), h. 169-170. Ngainun Naim dan Ahmad Patoni, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, ibid.* h. 13.

<sup>48</sup>John Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Bahasa Inggris-Indonesia* (Cet. XXVI; Jakarta: PT. Gramedia Jakarta, 2002), h. 132.

<sup>49</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 120.

<sup>50</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktek* (Jakarta: Kencana, 2011), h. 27.

Kompetensi pendidik memiliki sedikitnya dua landasan yang dapat dijadikan dasar, yaitu landasan filosofis dan landasan teoretis.

a. Landasan Filosofis

Tuntunan profesionalitas dalam bekerja, termasuk mengajar, telah disyariatkan dalam beberapa ayat Al-Qur'an, antara lain perintah untuk penuh ketelitian dalam berbuat sesuatu. Teliti dalam bekerja merupakan salah satu ciri profesionalitas. Di samping itu, Al-Qur'an menuntut kaum Muslim (yang beriman) agar bekerja dengan penuh kesungguhan, teliti, dan bukan asal jadi. Dalam QS. al-An'âm/6:135 dinyatakan,

قُلْ يَا قَوْمِ اْعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ غَامِلٌ فَاَسُوْفَ تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ لَهٗ عَاقِبَةُ الدَّارِ اِنَّهٗ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُوْنَ.

Terjemahnya:

“Katakanlah (Muhammad): “Wahai Kaumku! Berbuatlah menurut kedudukanmu, akupun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan beruntung.”<sup>51</sup>

Ayat lain dalam QS. Yûsuf/12:54-55 menjelaskan:

وَقَالَ الْمَلِكُ اِثْنُوْنِىْ بِهٖ اَسْتَحْلِصْهٗ لِنَفْسِىْ فَلَمَّا كَلَّمَهٗ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِيْنٌ اٰمِيْنٌ. قَالَ اجْعَلْنِىْ عَلٰى خَزَائِنِ الْاَرْضِ اِنِّىْ حَفِيْظٌ عَلِيْمٌ.

Terjemahnya:

“Dan raja berkata, “Bawalah dia (Yusuf) kepadaku, agar aku memilih dia (sebagai orang yang dekat) kepadaku.” Ketika dia (raja) telah bercakap-cakap dengan dia, dia (raja) berkata: “Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi di lingkungan kami dan dipercaya.” Dia (Yusuf) Berkata: “Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir); karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga dan berpengetahuan.”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'ân dan Terjemahnya* (cet. I; Jakarta: Dirjen Bimas Islam, Direktorat Urusan Agama Islam, 2012), h. 195.

<sup>52</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'ân dan Terjemahnya*, h. 325-326.

Ayat-ayat tersebut, secara implisit, menjelaskan begitu penting profesionalitas itu. Hal itu dapat dilihat dari penawaran diri Yusuf bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, karena ia khawatir tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Firman Allah dalam ayat lain mengindikasikan bahwa ada dua syarat seseorang diterima bekerja, yaitu kuat dan dapat dipercaya. sebagaimana firman Allah swt., dalam QS. al-Qaṣaṣ/28:26 menjelaskan:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Terjemahnya:

“Dan Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata: “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”<sup>53</sup>

Kata “kuat” dalam ayat ini bisa jadi kemampuan profesional sedangkan kata “dapat dipercaya” mendekati pada kemampuan kepribadian. Ini berarti Al-Qur’an mengisyaratkan tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh pribadi Muslim, terutama pendidik Muslim.

Ayat lain menyebutkan, sebagaimana firman Allah swt., dalam QS. al-Nahl/16:43 sebagai berikut:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ.

Terjemahnya:

“Dan Kami tidak mengutus sebelum engkau (Muhammad), melainkan orang laki-laki yang Kami beri wahyu kepada mereka; maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui.”<sup>54</sup>

Ayat ini menunjukkan pentingnya seorang pendidik menguasai pengetahuan yang mendalam berkaitan dengan bidang studinya, bahkan pengetahuan lainnya yang berhubungan dengan bidang studi tersebut agar mereka dapat menjawab masalah dan memberikan pengetahuan yang luas bagi peserta didiknya.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ān dan Terjemahnya*, h. 547.

<sup>54</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ān dan Terjemahnya*, h. 370.

<sup>55</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktek*, h. 27.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

Motivasi belajar diisyaratkan dengan tegas melalui firman Allah swt., dalam QS. al-‘Alaq/96:1-5 berikut:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣)  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)

Terjemahnya:

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Mahamulia, Yang Mengajar (manusia) dengan Pena. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.”<sup>56</sup>

Nabi saw. bersabda:

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَوَضِعُ الْعِلْمِ عِنْدَ غَيْرِ أَهْلِهِ كَمُقَدِّدِ الْحَنَازِيرِ الْجَوْهَرِ وَالْوَلُوهُ وَالذَّهَبِ.<sup>57</sup>

Artinya:

“Dari Anas bin Mâlik berkata: Rasulullah saw. bersabda: “Mencari ilmu itu wajib bagi setiap muslim, dan orang yang meletakkan ilmu pada selain yang ahlinya bagaikan menggantungkan permata mutiara dan emas pada babi hutan.” (HR. Ibnu Majah)

Jika ibadah lain seperti salat, puasa, dan haji ada keringanan bagi Muslim dalam melaksanakannya (salat tidak mesti berdiri, puasa bagi yang sehat, dan haji bagi yang mampu), menuntut ilmu itu wajib bagi Muslim, apa pun keadannya. Jika kompetensi pendidik rendah, peserta didik kelak menjadi generasi yang bermutu rendah. Mereka akan kesulitan dalam mencari kerja dan bersaing dengan orang lain, bahkan menjadi beban sosial bagi masyarakat dan bangsa. Hal ini pula yang ditegaskan oleh Nabi saw., sebagai berikut:

<sup>56</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ân dan Terjemahnya*, h. 904.

<sup>57</sup>Ibn Mâjah, *Sunan Ibn Mâjah, Jilid* (Beirut: Daar al-Fikr, t.t.), h. .

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ قَالَ حَدَّثَنَا فُلَيْحٌ (ح) وَحَدَّثَنِي إِبرَاهِيمُ بْنُ الْمُنْذِرِ قَالَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ فُلَيْحٍ قَالَ حَدَّثَنِي أَبِي قَالَ حَدَّثَنِي هِلَالٌ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي جَلْسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ حَدِيثًا، جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ: مَتَى السَّاعَةُ؟ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ، فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكَّرَهُ مَا قَالَ، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّى إِذَا قَضَى حَدِيثَهُ، قَالَ: أَيْنَ السَّائِلُ عَنِ السَّاعَةِ؟ قَالَ: هَا أَنَا ذَا يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: فَإِذَا ضَيَّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: إِذَا وُصِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.<sup>58</sup>

Artinya:

“Al-Bukhārī berkata: Diriwayatkan kepada kami oleh Muḥammad ibn Sinān, diceritakan kepada kami oleh Fulaiḥ dan diceritakan kepadaku oleh Ibrāhīm ibn al-Munzir, diceritakan kepada kami oleh Muḥammad ibn Fulaiḥ, diceritakan kepadaku oleh ayahku (yang keduanya) dicertikan kepadaku oleh Hilāl ibn ‘Alī dari ‘Aṭā’ ibn Yasār dari Abī Hurairah berkata, ketika Rasulullah sedang memberikan pengajian dalam suatu majlis, datanglah seorang pedalaman seraya bertanya “Kapan hari Kiamat?” akan tetapi Rasulullah tetap melanjutkan pengajiannya, sebagian hadirin berkata bahwa Rasulullah mendengar pertanyaannya akan tetapi tidak suka. Sebagian yang lain berkata bahwa Rasulullah tidak mendengarnya. Setelah Rasulullah selesai pengajian, beliau bertanya “Mana orang yang bertanya tentang hari kiamat?” Saya wahai Rasulullah, lalu beliau menjawab “Jika amanah sudah disia-siakan, maka tunggulah hari kiamat”, orang tersebut bertanya lagi “Bagaimana menyia-nyiakan amanah” Rasulullah menjawab “Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah Kiamat.” (H.R. Bukhari)

#### b. Landasan Teoritis

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen Pasal 1 dijelaskan: ”Pendidik adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, meng-

---

<sup>58</sup>Muhammad bin Ismail Abu Abdullah al-Bukhari, *Shahih Bukhari, Juz. VIII* (Beirut: Daar Tauqi an-Najah, 1422 H), h. 104.

arahkan, melatih, menilai, dan meng-evaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, dasar, dan menengah.”<sup>59</sup> Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Akademik dan Kompetensi Pendidik dijelaskan bahwa: “Kualifikasi akademik pendidik SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA minimum diploma empat (D4) atau sarjana (S1).”<sup>60</sup> Dalam PMPN ini juga disebutkan bahwa: “Pendidik harus menguasai empat kompetensi utama, yaitu pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi ini terintegrasi dalam kinerja pendidik.”<sup>61</sup>

### 3. Hakekat Kompetensi Pendidik

Kompetensi sebagaimana telah dijelaskan merupakan kemampuan dan kewenangan pendidik dalam melaksanakan profesi kependidikan. Menurut Ahmad Sabri, ada 10 kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara baik dan profesional, yaitu:

- a. Menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum maupun bahan pengayaan/penunjang bidang studi.
- b. Mengelola program pembelajaran yang meliputi: (1) merumuskan tujuan pembelajaran, (2) mengenal dan dapat menggunakan prosedur intruksional yang tepat, (3) melaksanakan program pembelajaran, dan (4) mengenal kemampuan peserta didik.
- c. Mengelola kelas meliputi: (1) mengatur tata ruang kelas untuk pelajaran, dan (2) menciptakan iklim pembelajaran yang serasi.
- d. Penggunaan media atau sumber meliputi: (1) mengenal, memilih dan menggunakan media, (2) membuat alat bantu pelajaran yang sederhana, (3) menggunakan perpustakaan dalam proses pembelajaran, dan (4) menggunakan pengajaran mikro untuk unit program pengenalan lapangan.
- e. Menguasai landasan-landasan pendidikan.
- f. Mengelola interaksi-interaksi pembelajaran.
- g. Menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pelajaran.

---

<sup>59</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 24.

<sup>60</sup>BNSP, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Pendidik* (Jakarta: BNSP, 2007c), h. 6.

<sup>61</sup>BNSP, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Pendidik*, h. 8.



Kepemimpinan Kepala Madrasah

- h. Mengenal dan menyelenggarakan fungsi layanan dan program bimbingan dan penyuluhan.
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran.<sup>62</sup>

Di samping kompetensi praktis-operasional, dalam kompetensi pendidikan Islam, seorang pendidik juga harus memiliki tiga kompetensi yang lebih filosofis-fundamental, yaitu:

- a. Kompetensi personal-religius, memiliki kepribadian berdasarkan Islam. Di dalam dirinya melekat nilai-nilai yang dapat ditrans-internalisasikan kepada peserta didik, seperti jujur, adil, gemar bermusyawarah, disiplin, dan lain-lain.
- b. Kompetensi sosial-religius, memiliki kepedulian terhadap persoalan-persoalan sosioal yang selaras dengan ajaran Islam. Sikap gotong royong, suka menolong, egalitarian, toleran, dan sebagainya merupakan sikap yang harus dimiliki pendidik yang dapat diwujudkan dalam proses pendidikan.
- c. Kompetensi profesional-religius, memiliki kemampuan menjalankan tugasnya secara profesional yang didasarkan atas ajaran Islam.<sup>63</sup>

Undang-undang Pendidik dan Dosen secara singkat menyatakan bahwa kompetensi pendidik meliputi kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, sekaligus menunjukkan hakekat kompetensi pendidik, yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

a. Kompetensi Pedagogis

Tugas pendidik mengajar dan mendidik peserta didik di dalam dan di luar kelas. Pendidik selalu berhadapan dengan peserta didik yang memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap utama untuk menghadapi hidupnya di masa depan. Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan, yang dimaksud kompetensi pedagogis itu:

---

<sup>62</sup>Abd al-Rahman al-Nahlawî, "al-Usus wa Asâlib al-Tarbiyyah al-Islmiyyah fi al-Bait, wa al-Madrasah wa al-Mujtama", Diterjemahkan oleh berjudul *Prinsip dan Metode Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat* (Bandung: Diponegoro, 1989), h. 239-247.

<sup>63</sup>Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching*, h. 173.

Kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman tentang peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>64</sup>

1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan

Pendidik harus mengenal dan memahami peserta didik dengan baik, memahami tahap perkembangan yang telah dicapainya, kemampuannya, keunggulan dan kekurangannya, hambatan yang dihadapi serta faktor dominan yang memengaruhinya.<sup>65</sup> Pada dasarnya peserta didik itu ingin tahu, dan sebagian tugas pendidik itu membantu perkembangan keingintahuan tersebut, dan membuat mereka lebih ingin tahu.

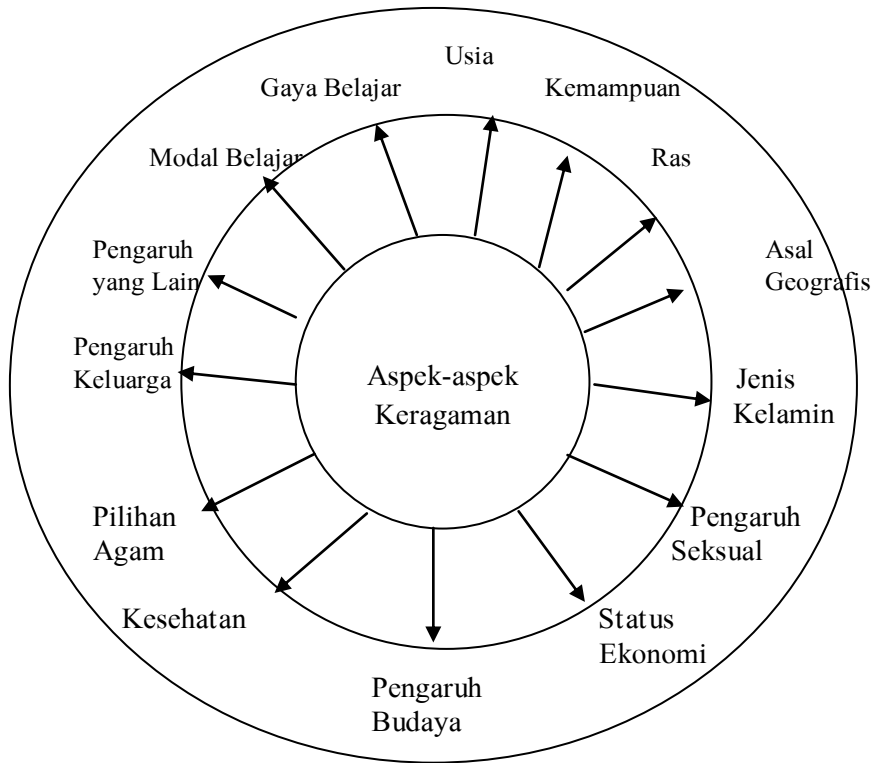
Pendidik yang baik menurut Horowitz sebagaimana dikutip Jejen Musfah, pendidik yang memahami bahwa mengajar bukan sekedar berbicara, dan belajar bukan sekedar mendengarkan. Pendidik yang efektif mampu menunjukkan bukan hanya apa yang ingin mereka ajarkan, tetapi juga bagaimana peserta didik dapat memahami dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan baru. Mereka tahu apa yang dibutuhkan peserta didik sehingga mereka memilih tugas yang produktif dan mereka menyusun tugas ini melalui cara yang menimbulkan pemahaman. Akhirnya mereka memantau keterlibatan peserta didik di sekolah, belajar produktif dan tumbuh sebagai anggota masyarakat yang kooperatif dan bijaksana yang dapat berpartisipasi di masyarakat.

Pendidik perlu memahami perkembangan anak dan bagaimana hal itu berpengaruh. Belajar dapat mengarahkan perkembangan anak ke arah yang positif. Tugas pendidik dalam konteks ini bukan hanya mengajarkan pengetahuan baik dan buruk, indah dan tidak indah benar dan salah, tetapi berupaya agar peserta didik dapat mengaplikasikan pengetahuannya dalam keseharian hidupnya di tengah keluarga dan masyarakat.

---

<sup>64</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: BNSP, 2006), h. 88.

<sup>65</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 31.



Gambar 3: Aspek-aspek Keragaman (Lang dan Evans yang dikutip Jejen Musfah)

## 2. Perancangan pembelajaran

Pendidik efektif mengatur kelas mereka dengan prosedur dan mereka menyiapkannya. Di hari pertama masuk kelas mereka telah memikirkan apa yang mereka ingin peserta didik lakukan dan bagaimana hal itu harus dilakukan. Jika pendidik memberi tahu peserta didik sejak awal bagaimana pendidik mengharapkan mereka bersikap dan belajar di kelas, pendidik menegaskan otoritasnya, peserta didik akan serius belajar.

Pendidik mengetahui apa yang akan diajarkannya pada peserta didik. Pendidik menyiapkan metode dan media pembelajaran setiap akan mengajar. Perancangan pembelajaran menimbulkan dampak positif. Pertama, peserta didik akan selalu mendapat pengetahuan baru dari pendidik, tidak akan terjadi pengulangan materi yang tidak perlu yang menimbulkan kebosanan peserta didik dalam belajar. Pengulangan materi perlu sebatas untuk penguatan. Kedua, menumbuhkan

kepercayaan peserta didik pada pendidik sehingga mereka akan senang dan giat belajar. Pendidik yang baik akan memotivasi peserta didik untuk meneladani kebaikan dan kedisiplinannya, meskipun peserta didik itu tidak mengatakannya pada pendidik. Perbuatan pendidik lebih mendidik dibanding perkataannya. Ketiga, belajar akan menjadi aktivitas yang menyenangkan dan ditunggu-tunggu oleh dan bagi peserta didik karena mereka merasa tidak akan sia-sia datang belajar ke kelas. Berbeda perasaan peserta didik saat berhadapan dengan pendidik yang mengajar selalu tanpa persiapan atau terkadang tidak siap mengajar.

Pendidik, selain memahami metode pembelajaran yang baik, juga harus memahami tiga prinsip pembelajaran, yaitu: “hubungan (*contiguity*), pengulangan dan penguatan.”<sup>66</sup> Ada hubungan, bahwa kondisi pendorong harus dihadirkan secara bersamaan dengan respons yang diinginkan. Ada pengulangan, bahwa kondisi pendorong dan responnya harus diulang atau dipraktikkan agar pembelajaran berkembang dan ingatan lebih kuat. Ada penguatan, bahwa belajar tentang aktivitas baru dapat menguatkan ketika aktivitas tersebut diikuti oleh ungkapan kepuasan, salah satunya melalui pemberian hadiah.

### 3. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

Inisiatif belajar di kalangan anak-anak dan remaja harus datang dari para pendidik karena mereka pada umumnya belum memahami pentingnya belajar. Pendidik dalam hal ini harus mampu menyiapkan pembelajaran yang dapat menarik rasa ingin tahu peserta didik, yaitu pembelajaran yang menarik, menantang, dan tidak monoton, baik dari sisi kemasan maupun isi (materi)nya. Menurut Mulyasa, secara paedagogis, kompetensi pendidik dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian karena pendidikan di Indonesia dinyatakan kurang berhasil, dinilai kering dari aspek pedagogis, dan sekolah tampak lebih mekenis sehingga peserta didik cenderung kerdil karena tidak memiliki dunianya sendiri.<sup>67</sup>

Mengajar merupakan proses dua arah, peserta didik dapat mengklarifikasi hal-hal yang belum dipahaminya dari apa saja yang sedang disampaikan pendidik dalam kelas. Jika mengajar merupakan proses satu arah, peserta didik akan belajar dengan baik dan memuaskan dari

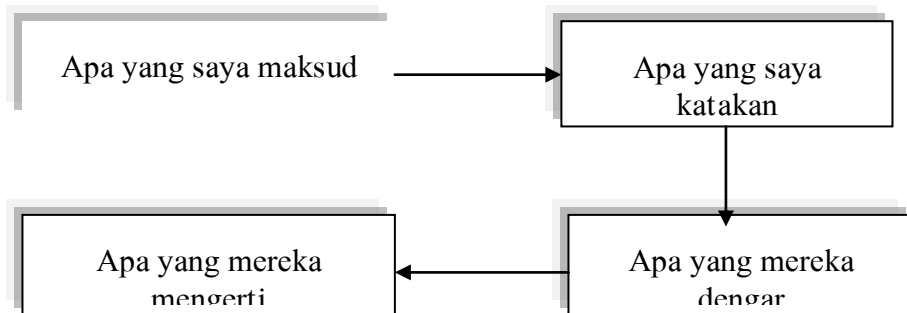
---

<sup>66</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 37.

<sup>67</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Pendidik* (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 75-76.

buku dan video, dan kehadiran pendidik tidak dibutuhkan lagi. Peserta didik berkomunikasi secara baik dengan pendidik, dan pendidik memeriksa tugas peserta didik, merupakan dua contoh umpan balik (*feedback*) bagi pendidik. Pendidik harus menunjukkan hasil tugas peserta didik tersebut kepada masing-masing mereka karena mereka akan belajar dari hasil tersebut. Menurut Petty yang dikutip Jejen Musfah, komunikasi dan belajar menuntut rangkaian berikut ini berjalan semua: apa yang saya maksud, apa yang saya katakan, apa yang mereka dengar, dan apa yang mereka mengerti.

### Rangkaian Komunikasi dan Belajar



Gambar 2: Rangkaian Komunikasi dan Belajar

Pesan dapat berubah dalam setiap tanda panah dalam rangkaian tersebut. Proses yang dikirim bukan pesan yang diterima, dan apa yang diajarkan dan bukan apa yang dipelajari. Inilah mengapa umpan balik penting. Demikian pula belajar harus aktif. Menurut Blenkin dan Kelly sebagaimana dikutip Jejen Musfah, pelajar (peserta didik) tidak boleh menjadi penerima yang pasif terhadap apa yang diajarkan, dia harus terlibat dalam proses belajar. Dengan kata lain, pendidik tidak hanya “bercerita” tetapi memfasilitasi pembelajaran, membantu peserta didik belajar untuk menjadi diri sendiri.<sup>68</sup>

Menurut penelitian Lang dan Evans sebagaimana dikutip Jejen Musfah, menemukan lima tema utama pendidik yang efektif dan tidak efektif: (1) lingkungan emosional, bersahabat, dan penelitian; (2) keterampilan pendidik teratur, siap, dan jelas; (3) motivasi pendidik: perhatian pada pengajaran dan pembelajaran dan antusias; (4) partisipasi peserta didik; membuat aktivitas yang melibatkan peserta didik

<sup>68</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 38.

dalam pembelajaran yang autentik, pertanyaan yang interaktif, dan diskusi; dan (5) peraturan dan penilaian: mampu mengatur kelas, perhatian pada keluhan peserta didik, peraturan dan penilaian yang adil, mewajibkan dan mempertahankan standar tinggi pada tingkah laku, dan tugas akademik.<sup>69</sup>

Setiap peserta didik yang masuk kelas memiliki karakter yang beragam. Tidak sulit bagi pendidik membimbing peserta didik yang membawa karakter baik sejak dari rumahnya ke dalam pembelajaran kelas. Masalah timbul manakala di kelas pendidik berhadapan dengan peserta didik yang memiliki karakter buruk. Bagaimana proses pembelajaran harus dijalankan agar secara perlahan karakter peserta didik itu berubah? Menurut Asari, peserta didik yang dikuasai karakter buruk, proses pendidikan karakter harus menghadapinya, mengontrolnya, dan secara perlahan menggantikannya dengan karakter yang diharapkan.<sup>70</sup> Pendidik dalam hal ini tidak boleh menyerah dan membiarkan peserta didik tersebut, tetapi menghadapinya dengan pembelajaran yang mencerahkan dan menunjukkan sikap pendidik yang menyayangi seluruh peserta didik, apapun keadaan kepribadian dan fisik mereka.

#### 4. Evaluasi hasil belajar

Kesuksesan pendidik sebagai pendidik profesional tergantung pada pemahamannya terhadap penilaian pendidikan dan kemampuannya bekerja efektif dalam penilaian. Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.<sup>71</sup> Penilaian hasil pembelajaran mencakup aspek kognitif, psikomotorik dan/atau afektif sesuai karakteristik mata pelajaran.

Pendidik sebagai pendidik-pengajar tidak hanya percaya bahwa semua peserta didik dapat belajar, tetapi harus benar-benar ingin setiap peserta didik merasakan kebahagiaan sukses di sekolah dan di luar sekolah. Tujuan pendidik tidak lain agar setiap peserta didik merasakan kebebasan melalui kegiatan akademik dan kehangatan individu di sekolah. Pendidik dalam konteks ini harus kreatif menggunakan penilaian dalam pengajaran. Ada lima alasan prinsip penilaian merupakan bagian penting dari proses pembelajaran: (1) penilaian kelas menegas-

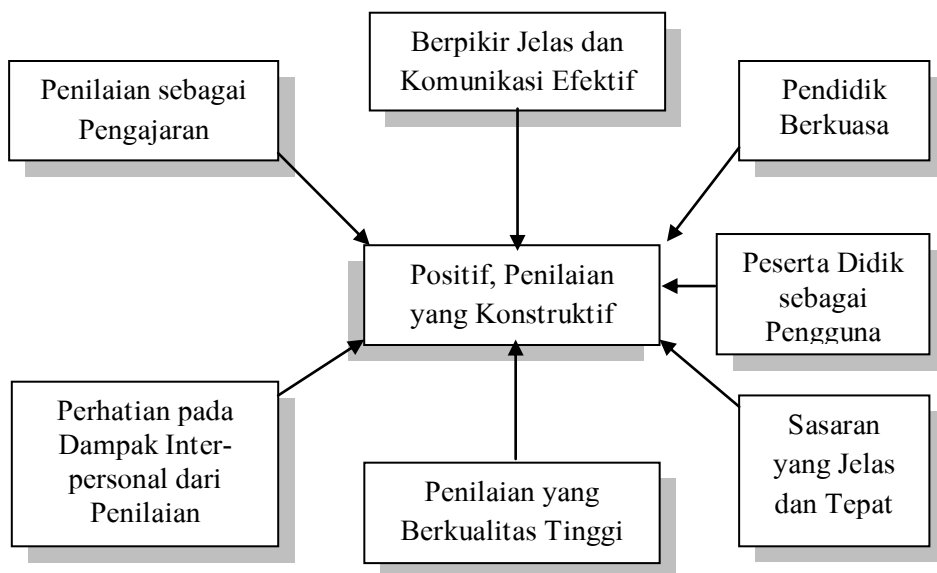
---

<sup>69</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 39.

<sup>70</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 40.

<sup>71</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 40.

kan kepada peserta didik tentang hasil yang diinginkan --- ia menegaskan pentingnya meraih sasaran; (2) penilaian kelas menyediakan dasar informasi untuk peserta didik, orang tua, pendidik, pimpinan, dan pembuat kebijakan; (3) penilaian kelas memotivasi peserta didik untuk mencoba atau tidak mencoba; (4) penilaian kelas menyaring peserta didik di dalam atau di luar program, member mereka akses pada pelayanan khusus yang mereka butuhkan; dan (5) penilaian kelas menyediakan dasar evaluasi pendidik dan pimpinan. Penilaian kelas akan berjalan dengan baik jika mengikuti lima prinsip penilaian sebagaimana digambarkan Stiggin yang dikutip Jejen Musfah.<sup>72</sup>



Gambar 3: Lima Prinsip Penilaian

#### 5. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

Belajar merupakan proses, bahwa pengetahuan, konsep, keterampilan, dan perilaku diperoleh, dipahami, diterapkan, dan dikembangkan. Peserta didik mengetahui perasaan mereka melalui rekannya dalam belajar. Belajar, dengan demikian, merupakan proses kognitif, sosial, dan perilaku. Pengajaran memiliki dua fokus, yaitu perilaku peserta didik yang berhubungan dengan tugas kurikulum dan mem-

<sup>72</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 41.

bantu perkembangan kepercayaan peserta didik sebagai pelajar.<sup>73</sup> Pendidik (pendidik) harus memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagai agen pembelajaran (*learning agent*), yaitu peran pendidik antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik.<sup>74</sup>

Pendidik secara berkala bertemu dan berdialog dengan satu atau dua orang peserta didik yang sukses agar memperoleh energinya. Dua bulan sekali para pendidik perlu mendatangi tempat-tempat yang dapat menginspirasi kreativitas mereka, seperti museum, galeri, universitas, perpustakaan, hutan lindung, kebun binatang, dan lain-lain. Pendidik dalam konteks ini harus menjadi motivator bagi para peserta didik sehingga mereka berkembang maksimal. Menurut Boteach yang dikutip oleh Jejen Musfah, salah satu kunci untuk memperoleh kehidupan yang baik itu motivasi diri. Dalam hidup selalu mencari orang lain dan tempat yang menginspirasi kamu, sehingga kamu termotivasi untuk meningkatkan potensi kamu secara penuh.<sup>75</sup>

Pendidik bukanlah seseorang manusia dalam pengertian status, melainkan pendidik sebagai pembuat manusia. Ia membimbing takdir mereka pada tujuan akhir mereka.<sup>76</sup> Peran pendidik yang besar dan penting itu menuntut tanggung jawab pendidik untuk menjadi pribadi yang memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan yang beragam dan moral yang tinggi. Di sini tampak bahwa pendidik harus mampu merealisasikan terwujudnya tujuan umum sekolah.

Selanjutnya kompetensi pedagogik ini dapat diringkas dalam matriks berikut:

Kompetensi Pedagogik	Sub Kompetensi	Indikator
Meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengemb-	1. Memahami peserta didik secara mendalam	a. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif. b. Memahami peserta didik dengan mem-

<sup>73</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 41.

<sup>74</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, h. 87.

<sup>75</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 42.

<sup>76</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 42.



Kepemimpinan Kepala Madrasah

<p>angan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.</p>		<p>faatkan prinsip-prinsip kepribadian.</p> <p>c. Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.</p>
	<p>2. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran.</p>	<p>a. Memahami landasan pendidikan.</p> <p>b. Menerapkan teori belajar dan pembelajaran.</p> <p>c. Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang akan dicapai dan materi ajar.</p> <p>d. Menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.</p>
	<p>3. Melaksanakan pembelajaran.</p>	<p>a. Menata latar (<i>setting</i>) pembelajaran.</p> <p>b. Melaksanakan pembelajaran yang kondusif.</p>
	<p>4. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran.</p>	<p>a. Merancang dan melaksanakan evaluasi (<i>assessment</i>) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan.</p> <p>b. Menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (<i>mastery learning</i>).</p> <p>c. Memanfaatkan hasil</p>

		penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
	5. Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya.	<p>a. Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik.</p> <p>b. Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi akademik.</p> <p>c. Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non-akademik.</p>

Gambar 6. Kompetensi Pedagogik

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang: (a) berakhlak mulia; (b) mantap, stabil, dan dewasa; (c) arif dan bijaksana; (d) menjadi teladan; (e) mengevaluasi kinerja sendiri; (f) mengembangkan diri; dan (g) religius.<sup>77</sup>

1. Berakhlak mulia

Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk pengembangan potensi pendidik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>78</sup> Orientasi pendidikan nasional ini hanya akan terwujud jika pendidik memiliki akhlak mulia, karena peserta didik merupakan cermin dari pendidiknya. Sulit mencetak peserta didik

<sup>77</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, h. 88.

<sup>78</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, h. 74.

yang saleh, karena selain pendidik untuk melahirkannya perlu berbagai dukungan; komunitas sekolah yang saleh (pimpinan dan staf), budaya sekolah yang saleh, seperti disiplin, demokratis, adil, jujur, syukur, dan amanah. Hadis Nabi saw. menyatakan, seorang mukmin yang paling utama imannya yang paling baik akhlaknya.<sup>79</sup>

Menurut Husain dan Ashraf, sebagaimana dikutip Jejen Musfah, dalam dunia kontemporer ini perbuatan lebih ditujukan pada bangunan, peralatan, perlengkapan, dan materi, dibandingkan pada kepribadian dan karakter pendidik. Kemegahan gedung dan kecanggihan peralatan lembaga pendidikan tidak diiringi dengan pembinaan kepribadian dan karakter pendidik dan staf. Situasi makin terasa *absurd* saat perilaku pendidik terhadap peserta didik melanggar aturan yang berlaku dan terjadi setiap saat tanpa kontrol yang sistematis dari sekolah.<sup>80</sup>

Esensi pembelajaran berarti perubahan perilaku. Pendidik akan mampu mengubah perilaku peserta didik jika dirinya telah menjadi manusia baik. Pribadi pendidik harus baik karena inti pendidikan itu perubahan perilaku sebagaimana pendidikan adalah proses pembebasan peserta didik dari ketidakmampuan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruk hati, akhlak, dan keimanan.<sup>81</sup>

Tidak ada pengetahuan yang eksis hanya demi pengetahuan itu. Setiap pengetahuan harus memengaruhi tindakan. Mengapa pendidik harus seseorang yang berakhlak mulia? Di antara tugas pokok pendidik memperkokoh daya positif yang dimiliki peserta didik agar mencapai tingkatan manusia yang seimbang dan harmonis sehingga perbuatannya mencapai tingkat perbuatan ketuhanan. Perbuatan tersebut perbuatan yang semata-mata perbuatan baik dan lahir secara spontan.<sup>82</sup>

Pendekatan untuk mencapai manusia harmonis menurut Ibn Miskawaih ada tiga: (1) daya bernafsu (*al-syakhwiyah*), (2) daya berani (*al-nafs al-gadabiyah*), (3) daya berpikir (*al-nafs al-nâtiqah*).<sup>83</sup> Metode yang digunakan untuk memperoleh keutamaan daya bernafsu dan daya berani yaitu metode taklid, doktriner, dan keteladanan. Metode yang digunakan untuk memperoleh keutamaan daya berpikir

---

<sup>79</sup>Khudari Beik, Mukhtar Ahâdis al-Nabawiyah wa al-Hikam al-Muhammadiyah (Indonesia: Maktabah al-Ihyâ', t.t.), h. 30.

<sup>80</sup>Jejan Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 43.

<sup>81</sup>Jejan Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 43.

<sup>82</sup>Suwito, *Filsafat Pendidikan Akhlak Ibn Miskawaih* (Yogyakarta: Belukar, 2004), h. 171-172.

<sup>83</sup>Suwito, *Filsafat Pendidikan Akhlak Ibn Miskawaih*, h. 171.

adalah metode liberal yang intinya mengarah kepada kesadaran pribadi dan pengembangan nalar.<sup>84</sup> Materi utama untuk memperoleh keutamaan daya bernaflu dan berani adalah syariat, sedangkan materi utama untuk memperoleh keutamaan daya berpikir adalah filsafat.<sup>85</sup>

## 2. Mantap, stabil, dan dewasa

Menurut Husein Asraf sebagaimana dikutip Jejen Musfah, jika disepakati bahwa pendidikan bukan hanya melatih manusia untuk hidup, karakter pendidik merupakan hal penting. Itu sebabnya menurut Asraf, meskipun peserta didik pulang ke rumah meninggalkan sekolah atau kampus, kenangan tentang kepribadian yang agung tetap terlintas dalam masa tertentu dalam hidup mereka.

Pendidik harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin.<sup>86</sup> Ada tiga macam ciri kedewasaan sebagaimana dikemukakan Sukmadinata, antara lain:

Pertama, orang yang telah dewasa memiliki tujuan dan pedoman hidup, yaitu sekumpulan nilai yang ia yakini kebenarannya dan menjadi pegangan dan pedoman hidupnya. Kedua, orang dewasa adalah orang yang mampu melihat segala sesuatu secara objektif, tidak banyak dipengaruhi oleh subjektivitas dirinya. Ketiga, orang yang telah bisa bertanggung jawab. Orang dewasa adalah orang yang telah memiliki kemerdekaan, kebebasan, tetapi di sisi lain dari kebebasan adalah tanggung jawab.<sup>87</sup>

## 3. Arif dan bijaksana

Pendidik bukan hanya menjadi seorang manusia pembelajar, tetapi menjadi pihak yang bijak, seorang saleh yang dapat memengaruhi pikiran generasi muda. Seorang pendidik tidak boleh sombong dengan ilmunya, karena merasa paling mengetahui dan terampil dibanding pendidik yang lain sehingga menganggap remeh dan rendah rekan sejawatnya. Allah mengingatkan orang-orang yang sombong dengan firman-Nya

---

<sup>84</sup>Suwito, *Filsafat Pendidikan Akhlak Ibn Miskawaih*, h. 172.

<sup>85</sup>Suwito, *Filsafat Pendidikan Akhlak Ibn Miskawaih*, h. 172.

<sup>86</sup>Jejan Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 46.

<sup>87</sup>Sukmadinata, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2005), h. 254.

فَبَدَأَ بِأَوْعِيَّتِهِمْ قَبْلَ وِعَاءِ أَخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا مِنْ وِعَاءِ أَخِيهِ كَذَلِكَ كِدْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ.

Terjemahnya:

Maka mulailah Yusuf (memeriksa) karung-karung mereka sebelum (memeriksa) karung saudaranya sendiri, kemudian Dia mengeluarkan piala raja itu dari karung saudaranya. Demikianlah Kami atur untuk (mencapai maksud) Yusuf. Tiadalah patut Yusuf menghukum saudaranya menurut undang-undang Raja, kecuali Allah menghendaki-Nya. Kami tinggikan derajat orang yang Kami kehendaki; dan di atas tiap-tiap orang yang berpengetahuan itu ada lagi yang Maha mengetahui. (QS. 76)<sup>88</sup>

Sepintar dan seluas apa pun pengetahuan manusia, tidak akan mampu menandingi keluasan ilmu Allah swt.

#### 4. Menjadi teladan

E. Mulyasa menyatakan, pribadi pendidik berperan dalam membentuk pribadi peserta didik. Ini dapat dimaklumi karena manusia merupakan makhluk yang suka mencontoh, termasuk mencontoh pribadi pendidiknya dalam membentuk pribadinya.<sup>89</sup> Secara teoretis menjadi bahan teladan merupakan bagian integral dari seorang pendidik sehingga menjadi pendidik berarti menerima tanggung jawab menjadi teladan.<sup>90</sup>

Beberapa aspek penting pendidikan dalam teladan, sebagaimana dikemukakan oleh Jejen Musfah: (1) manusia saling memengaruhi satu sama lain melalui ucapan, perbuatan, perilaku, dan keyakinan; (2) perbuatan lebih besar pengaruhnya dibanding ucapan; dan (3) metode teladan tidak membutuhkan penjelasan. Rasulullah saw. teladan utama bagi kaum Muslim. Sebagaimana firman Allah swt dalam QS. al-Ahzâb/33:21 sebagai berikut:

---

<sup>88</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'ân dan Terjemahnya*, h. 329.

<sup>89</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 117.

<sup>90</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 128.

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

Terjemahnya:

“Sesungguhnya, 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.”<sup>91</sup>

Ia teladan dalam keberanian, konsisten dalam kebenaran, pemaaf, rendah hati dalam pergaulan dengan tetangga, sahabat, dan keluarganya. Pendidik harus meneladani Rasulullah.

Dibutuhkan pendidik yang saleh dalam akhlak, perbuatan, sifat, yang dapat dilihat oleh peserta didiknya sebagai contoh. Al-Qur’an mencela orang-orang yang mengatakan apa yang tidak mereka kerjakan, sebagaimana firman Allah swt., dalam QS. aṣ-Ṣâf/61:2 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ.

Terjemahnya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?”<sup>92</sup>

##### 5. Mengevaluasi kinerja sendiri

Pengalaman mengajar merupakan modal besar bagi pendidik untuk meningkatkan mengajar di kelas. Pengalaman di kelas memberikan wawasan bagi pendidik untuk memahami karakter peserta didik dan bagaimana cara terbaik untuk menghadapi keragaman tersebut. Pendidik jadi tahu metode apa yang terbaik bagi mata pelajaran apa, karena ia pernah mencobanya berkali-kali. Pengalaman bisa berguna bagi pendidik jika ia senantiasa melakukan evaluasi di setiap selesai pengajarannya.

Tujuan utama evaluasi kinerja diri memperbaiki proses pembelajaran di masa mendatang. Pendidik dapat mengetahui mutu penga-

---

<sup>91</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ân dan Terjemahnya*, h. 595.

<sup>92</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ân dan Terjemahnya*, h. 805.

jarannya dari respon atau umpan balik (*feedback*) yang diberikan para peserta didik saat pembelajaran berlangsung atau setelahnya, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Pendidik dapat menggunakan umpan balik tersebut sebagai bahan evaluasi kinerjanya. Pendidik belajar dari respon peserta didik sehingga pendidik harus bersikap terbuka, tidak anti kritik. Pendidik siap menerima saran dari kepala sekolah/ madrasah, rekan sejawat, tenaga kependidikan, termasuk dari para peserta didik. Menurut Jejen Musfah, hasil ujian peserta didik dapat dijadikan ukuran keberhasilan pendidik dalam mengajar di kelas. Jika lebih dari 60% peserta didik dapat menjawab soal ujian, berarti pendidik berhasil dalam pengajarannya. Pendidik harus meninjau ulang cara mengajarnya jika hasil ujian menunjukkan kegagalan di atas 60%. Kesuksesan pendidik mengajar dapat dilihat dari kemampuan para peserta didik menguasai materi pelajaran untuk tidak melupakan aspek afektif dan keterampilan peserta didik.<sup>93</sup>

#### 6. Mengembangkan diri

Di antara sifat yang harus dimiliki pendidik adalah pembelajar yang baik atau pembelajar yang mandiri, yakni semangat yang besar untuk menuntut ilmu. Misalnya, pendidik gemar membaca dan berlatih keterampilan yang dapat menunjang profesinya sebagai pendidik. Berkembang dan bertumbuh hanya dapat terjadi jika pendidik mampu konsisten sebagai pembelajar mandiri, yang cerdas memanfaatkan fasilitas pendidikan yang ada di sekolah dan lingkungannya.

Husain dan Ashraf, sebagaimana dikutip Jejen Musfah menjelaskan eksistensi dan peran pendidik sebagai berikut:

Pertama, poros utama sistem pendidikan adalah pendidik moral dan etik yang dia katakan dan juga ia contohkan; kedua, pendidik tidak hanya menjadi manusia pembelajar (*man of learning*) namun juga harus menjadi manusia yang bermoral tinggi; ketiga, dia harus menjadi manusia yang mampu menginspirasi orang lain untuk antusias pada moral dan etik yang dia katakan dan dia juga contohkan; keempat, dia harus menjadi orang yang mengajarkan keyakinannya. Tidak boleh ada kontradiksi antara apa yang diajarkan dengan keyakinan pribadinya.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 49.

<sup>94</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 49.

## 7. Relijius

Aspek religius ini berkaitan erat dengan akhlak mulia dan kepribadian seorang muslim. Akhlak itu muncul karena percaya kepada Allah sebagai pencipta yang memiliki nama-nama terbaik (*al-asmâ' al-ḥusnâ*) dan sifat yang terpuji. Budi pekerti yang tumbuh subur dalam pribadi yang khusyuk dalam menjalankan ibadah vertikal dan horizontal. Pribadi yang selalu menghayati ritual ibadah dan mengingat Allah akan melahirkan sikap terpuji.

Menurut al-Nahlawî,<sup>95</sup> seorang pendidik muslim harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Pengabdian Tuhan. Tujuan, sikap, dan pemikirannya untuk mengabdikan kepada Allah, seperti dijelaskan dalam QS. Âli ‘Imrân/3:79 sebagai berikut:

مَا كَانَ لِيَشْرَ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي  
مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّنَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ

Terjemahnya:

- “Tidak mungkin bagi seseorang yang telah beri kitab oleh Allah, serta hikmah dan kenabian, kemudian dia berkata kepada manusia: "Jadilah kamu penyembahku, bukan penyembah Allah."tetapi (dia berkata): "Jadilah kamu pengabdian-pengabdian Allah, karena kamu mengajarkan kitab dan karena kamu mempelajarinya!”<sup>96</sup>
2. Ikhlas. Tujuan menyebarkan ilmu hanya semata mencari keridaan Allah swt.
  3. Sabar dalam menyampaikan pembelajaran kepada para peserta didik, karena belajar itu perlu pengulangan, menggunakan berbagai metode, dan biasanya peserta didik putus asa untuk menguasai pelajaran.
  4. Jujur. Tanda jujur itu pendidik menjalankan apa yang dikatakan kepada peserta didik. Allah mencela orang mukmin yang tidak jujur, sebagaimana firman Allah swt., dalam Q.S. as-Şâf 61/2-3 sebagai berikut:

---

<sup>95</sup>Abdurrahman al-Nahlawî, *Maw'izat al-Qulûb: Durûs wa Mawâqif Tarbawiyah Hayt min al-Qur'n wa al-Sunnah* (Suriah: Dâr al-Fikr, 2001), h. 171-173.

<sup>96</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'ân dan Terjemahnya*, h. 75.



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

Terjemahnya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? (Itu) sangatlah dibenci di sisi Allah jika kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”<sup>97</sup>

Menurut al-Zarnuji sebagaimana dikemukakan Afandi Muhtar, seorang pendidik harus seorang pembelajar, saleh, dan berpengalaman. Pendidik pembelajar akan memberikan ilmu yang luas, yang dibutuhkan peserta didik. Pendidik yang saleh akan menjaga peserta didiknya, tidak hanya dalam aspek teknis kehidupan akademis, melainkan kehidupan religiusnya. Pendidik harus berpengalaman, berarti menunjukkan bahwa belajar mencakup proses berbagi pengalaman.<sup>98</sup> Seseorang harus tenteram hatinya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Ketenangan hati ini dapat diperoleh dengan menjalankan ibadah, membaca Al-Qur'an, dan zikir.

Peran pendidik sebagai sosok yang religius penting di abad XXI ini yang, budaya masyarakat saat ini mengabaikan nilai-nilai keagamaan, bahkan cenderung mengutamakan aspek duniawi. Menurut Al-Attas, agama telah terisolasi dan teralienasi dari kehidupan dan perasaan kita karena kita tidak menjalankannya dalam kehidupan nyata. Hidup manusia sekarang bukan contoh dari kurikulum Allah yang terdiri dari kepercayaan, tugas ibadah, bekerja, perasaan, tingkah laku, politik, ekonomi, sosial, dan seterusnya.

Aspek tertinggi dari keberagamaan seseorang di saat seluruh aktivitas kehidupannya hanya didasari untuk mencapai rida Allah. Pendidik yang religius akan membimbing peserta didiknya untuk memiliki kepribadian yang luhur dan utama, terutama akhlak kepada Tuhan kemudian akhlak kepada semua makhluk. Ilmu akan hampa jika tidak dimiliki oleh pribadi yang religius dan berakhlak. Menurut Muhammad Qutb, tujuan pendidikan Islam membimbing manusia sedemikian rupa sehingga ia selalu tetap dalam hubungan dengan

---

<sup>97</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 805.

<sup>98</sup>Afandi Muhtar, *Al-Jarnuzi dan Pemikiran Pendidikannya dalam Ta'lim al-Muta'allim* (1993), h. 92.

Tuhan.<sup>99</sup> Memang dipandang sia-sia seorang pendidik mengajarkan kebajikan jika ia bukan sosok pribadi yang baik. Pribadi pendidik yang baik mengajar dan mendidik dengan perkataan dan perilakunya di hadapan peserta didik, disengaja maupun tidak sengaja. Perlu ada sosok pendidik, kepala sekolah/madrasah, orang tua yang benar-benar baik dan saleh sehingga mereka selalu belajar nilai-nilai dan perilaku baik dari sebanyak mungkin figur. Anak-anak membutuhkan contoh riil (nyata) tentang apa itu yang baik melalui sikap dan perilaku orang dewasa. Hal ini lebih mudah dan efektif bagi anak dibandingkan sekedar ucapan dan atau/tulisan.

Seorang pendidik yang berperilaku tidak baik, padahal di kelas ia selalu menyampaikan nilai-nilai kebaikan kepada para peserta didiknya akan menghilangkan perannya sebagai pendidik, karena kepercayaan dari peserta didik, orang tua, dan masyarakat akan luntur dan sirna. Pendidik model ini tidak dapat menjadi teladan para peserta didik, padahal mereka mengharapkan pendidik berhasil menanamkan nilai-nilai baik kepada para peserta didiknya.

Selanjutnya, kompetensi kepribadian tersebut dapat dilihat dalam matriks berikut.

Kompetensi Kepribadian	Sub Kompetensi	Indikator
Kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia	1. Kepribadian yang mantap dan stabil	a. Bertindak sesuai dengan norma hukum b. Bertindak sesuai dengan norma sosial c. Bangga sebagai pendidik d. Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma
	2. Kepribadian yang dewasa	a. Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik b. Memiliki etos kerja sebagai pendidik

<sup>99</sup>Muhammad Qutb, *Manhaj al-Tarbiyyah al-Islâmiyyah* (Kairo: Dâr al-Qalam, 1967), h. 50.

	3. Kepribadian yang arif	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat</li> <li>b. Menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak</li> </ul>
	4. Kepribadian yang berwibawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik</li> <li>b. Memiliki perilaku yang disegani</li> </ul>
	5. Berakhlak mulia dan menjadi teladan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bertindak sesuai norma religius (iman, takwa, jujur, ikhlas, suka menolong)</li> <li>b. Memiliki perilaku yang diteladani peserta didik</li> </ul>

#### 8. Kompetensi Sosial

Pendidik merupakan makhluk sosial yang dalam hidupnya berdampingan dengan manusia lainnya. Pendidik diharapkan memberikan contoh yang baik terhadap lingkungannya dengan menjalankan hak dan kewajibannya sebagai bagian dari masyarakat sekitarnya. Pendidik harus berjiwa sosial tinggi, mudah bergaul, dan suka menolong; bukan sebaliknya, individu yang tertutup dan tidak memedulikan orang-orang di sekitarnya.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.<sup>100</sup>

Menurut Sukmadinata, di antara kemampuan sosial dan personal yang paling mendasar yang harus dikuasai pendidik itu idealisme, yaitu cita-cita luhur yang ingin dicapai dengan pendidikan. Cita-cita

<sup>100</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, h. 88.

semacam ini dapat diwujudkan pendidik melalui beberapa hal. Pertama, kesungguhan mengajar dan mendidik peserta didik. Tidak peduli kondisi ekonomi, sosial, politik, dan medan yang dihadapinya. Ia selalu semangat memberikan pengajaran bagi peserta didiknya.<sup>101</sup> Beberapa kasus di pedalaman Kalimantan, Sumatera, Papua, dan Sulawesi dapat dijadikan contoh. Pendidik harus berjalan jauh dan menempuh perjalanan melalui sungai, yang terkadang membahayakan nyawanya. Bahkan mereka harus meyakinkan para orang tua untuk bersedia menyekolahkan anak-anak mereka.<sup>102</sup>

Kedua, pembelajaran masyarakat melalui interaksi atau komunikasi langsung dengan mereka di beberapa tempat seperti mesjid, majlis ta'lim, musala, pesantren, balai desa, dan pos yandu. Pendidik dalam konteks ini bukan hanya bagi para peserta didiknya, tetapi pendidik bagi masyarakat di lingkungannya. Menurut E. Mulayasa, banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kecerdasan sosial di lingkungan sekolah. Cara ini antara lain diskusi, bermain peran, dan kunjungan langsung ke masyarakat dan lingkungan sosial yang beragam.<sup>103</sup>

Ketiga, pendidik menuangkan dan mengekspresikan pemikiran dan idenya melalui tulisan, baik dalam bentuk artikel, cerpen, novel, sajak maupun artikel ilmiah. Ia dapat menerbitkannya di surat kabar, majalan, jurnal, tabloid, blog maupun buku. Idealnya sekolah memfasilitasi pendidik untuk aktif menulis dan menerbitkan tulisan pendidik (dan peserta didik) melalui seleksi yang ketat. Peran sekolah dalam hal ini diperlukan karena pendidik yang aktif menulis masih kurang. Keterampilan dan kepercayaan diri pendidik dalam menulis perlu ditumbuhkan melalui pelatihan dan dorongan kepala sekolah/madrasah.

Selanjutnya kompetensi sosial pendidik dapat dilihat dalam matriks berikut:

---

<sup>101</sup>Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum:Teori dan Praktek* (Bandung: Rosdakarya, 2006), h. 193.

<sup>102</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 53.

<sup>103</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 186-187.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kompetensi Sosial	Sub Kompetensi	Indikator
Kemampuan pendidik untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.	4.1 Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik	Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik
	4.2 Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan	Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan
	4.3 Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar	Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

## 9. Kompetensi Profesional

Tugas pendidik adalah mengajarkan pengetahuan kepada peserta didik. Pendidik tidak sekedar mengetahui materi yang akan diajarkan, melainkan memahaminya secara luas dan mendalam. Peserta didik harus selalu belajar untuk memperdalam pengetahuannya. Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan, kompetensi profesional adalah:

Kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antarmata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi

secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.<sup>104</sup>

Seorang pendidik harus menjadi orang yang spesial, tetapi lebih baik jika ia menjadi spesial bagi semua peserta didiknya. Pendidik harus merupakan kumpulan orang-orang yang *expert* dalam bidangnya dan juga dewasa dalam bersikap. Namun, yang lebih penting lagi bagaimana caranya pendidik dapat menularkan kepintaran dan kedewasaannya tersebut kepada peserta didiknya di kelas. Pendidik merupakan jembatan bagi lahirnya anak-anak cerdas dan dewasa di masa depan. Pendidik harus selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya karena ilmu pengetahuan dan keterampilan itu berkembang seiring dengan perjalanan waktu. Misalnya, penemuan *multiple-intelligence* (Howard Gardner), kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial (Daniel Goleman, dan kecerdasan spiritual (Danah Zohar dan Ian Marshall).

Dari penemuan tersebut, kesuksesan seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual, tetapi juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan spiritual. Bahkan pengaruh keduanya lebih besar dibanding kecerdasan intelektual. Boiz-Mansilla dan Gardner sebagaimana dikutip oleh Jejen Musfah menjelaskan, seorang pendidik harus memahami pengetahuan tentang ilmu, tujuan, metode, dan bentuk materi yang diajarkannya. Jejen Musfah, dengan mengutip pandangan Sukmadinata menjelaskan bahwa pengembangan keterampilan dan karakter pendidik profesional bukan hanya tahu banyak, tetapi juga bisa banyak.<sup>105</sup> Ini berarti menjadi pendidik profesional bukan hal mudah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, pendidik dituntut berkembang dalam setiap dimensinya yang beragam melalui belajar dari banyak hal setiap waktu. Profesionalitas dalam bekerja/mengajar diisyaratkan dalam sebuah hadis:

---

<sup>104</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, hlm. 88.

<sup>105</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 55.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

عَنْ عَائِشَةَ، قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ. <sup>106</sup>

Artinya:

Dari Aisyah. Rasulullah Saw bersabda. Sesungguhnya Allah mencintai seorang hamba yang apabila ia bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya. (HR. Baihaqi).

Teliti dalam bekerja merupakan salah satu ciri profesionalitas. sebagaimana firman Allah swt., Q.S. al-Hujurat 49/6 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِبْهُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

Terjemahnya:

“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang Fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.”<sup>107</sup>

Al-Qur’an juga menjelaskan bahwa ciri seorang profesional itu harus disertai dengan kesungguhan, apik dan bukan asal jadi. Firman Allah swt., dalam QS. al-An’âm/6:135 menyatakan sebagai berikut:

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَاتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

Terjemahnya:

“Katakanlah (Muhammad): “Wahai Kaumku! Berbuatlah menurut kedudukanmu, akupun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik)

---

<sup>106</sup> Abu Bakar al-Baihaqi, *Sya’bun al-Iman, Juz. VII* (Riyad: Maktabah Ar-Rasydi Lin-Nasyri, Tt), hlm. 233.

<sup>107</sup> Kementerian Agama RI, *al-Qur’ân dan Terjemahnya*, h. 325-235.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

di akhirat (nant). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan beruntung.”<sup>108</sup>

Firman Allah dalam QS. Yûsuf/12:54-55 menegaskan,

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ . قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

Terjemahnya:

“Dan raja berkata, “Bawalah dia (Yusuf) kepadaku, agar aku memilih dia (sebagai orang yang dekat) kepadaku.” Ketika dia (raja) telah bercakap-cakap dengan dia, dia (raja) berkata: “Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi di lingkungan kami dan dipercaya.”Dia (Yusuf) Berkata: “Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir); karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga dan berpengetahuan.”<sup>109</sup>

Al-Qur’an dan Hadis Nabi saw. menyajikan pelajaran tentang kebaikan dan kebenaran melalui kisah para nabi Allah dan Rasulullah saw. Itulah alasannya mengapa buku tentang Nabi Muhammad dan para sahabat beliau --- Khulafâ Râsyidûn --- ditulis secara khusus dalam tersendiri dan membutuhkan ratusan halaman. Sejarah mereka merupakan teladan tentang perjuangan menegakkan keadilan, kebenaran, dan kebaikan di tengah situasi lingkungan yang buruk bahkan penuh tantangan.

Praktek pendidikan di sekolah haus mencakup pelbagai hal yang melatih peserta didik menjadi *problem solver*; peserta didik yang kelak dapat bertahan hidup dalam segala macam kondisi, memahami kelebihan dan kekurangannya. Pendidikan semacam ini akan mampu bertahan terhadap segala tantangan zaman, dan melahirkan generasi yang bermutu. Gardner sebagaimana dikutip oleh Jejen Musfah menyatakan,

“Kita membutuhkan pendidikan yang benar-benar berakar pada dua hal yang kelihatannya kontras namun sesungguhnya saling melengkapi: apa yang diketahui tentang kondisi kemanusiaan,

---

<sup>108</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ân dan Terjemahnya*, h. 195.

<sup>109</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ân dan Terjemahnya*, h. 325-235.



## Kepemimpinan Kepala Madrasah

dalam aspek-aspek yang bersifat abadi; dan apa yang diketahui tentang tekanan, tantangan, dan peluang-peluang kondisi saat ini (dan masa depan). Tanpa dua hal ini, kita akan mengalami pendidikan yang mati, partial, naif, dan tidak memuaskan.”<sup>110</sup>

Selanjutnya kompetensi profesional dan indikatornya dapat dilihat dalam matriks berikut.

Kompetensi Profesional	Sub Kompetensi	Indikator
Penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi, kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya	3.1 Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi	a. Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah b. Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar c. Memahami hubungan konsep antaramata pelajaran terkait d. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari
	3.2 Menguasai struktur dan metode keilmuan	Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi

## 4. Peningkatan Kompetensi Pendidik

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan pembelajaran dan pendidikan di sekolah. Kompetensi pendidik dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, dan lama mengajar. Kompetensi pendidik dinilai penting sebagai alat seleksi dalam penerimaan calon pendidik. Selain

---

<sup>110</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 58.

itu juga penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar peserta didik.

Pengetahuan, keterampilan, dan sikap pendidik atau kompetensi pendidik sangat menentukan proses pembelajaran di kelas dan pendidikan di sekolah. Menurut Soedijarto, kompetensi pendidik penting agar seorang pendidik mampu menganalisis, mendiagnosis, dan memprognosis situasi pendidikan.<sup>111</sup> Pendidik dengan tingkat kognitif yang tinggi akan cenderung berpikir abstrak, imajinatif, kreatif, dan demokratis.<sup>112</sup> Pendidik model ini akan lebih fleksibel dalam melaksanakan tugas, bahkan memiliki hubungan yang baik dengan peserta didik dan teman sejawatnya.

Pendidik terkadang memiliki keterbatasan (waktu, ekonomi, kemampuan) untuk meningkatkan kompetensinya sesuai harapan. Lembaga pendidikan tempat pendidik bekerja harus menjembatani keterbatasan pendidik tersebut dengan menyediakan pelatihan dan sarana prasarana yang memadai sehingga pendidik dapat belajar dan berlatih di sela-sela tugas mengajarnya.

Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas sebuah sekolah. Pelatihan memberi kesempatan kepada pendidik untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru yang mengubah perilakunya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Menurut Finks dan Wills, sebagaimana dikutip Jejen Musfah mengatakan bahwa hampir semua organisasi besar memiliki program untuk pelatihan dan pengembangan pekerja. Aktivitas pelatihan terkait dengan keterampilan dan terjadi dalam semua tingkat organisasi.<sup>113</sup>

Menurut E. Mulyasa, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personel yang mutlak perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut

---

<sup>111</sup>Soedijarto, *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Gramedia Widiasarana, 1993), h. 60.

<sup>112</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 60.

<sup>113</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 61.

karier pegawai. Seorang pendidik dapat diangkat sebagai koordinator mata pelajaran, wakil kepala sekolah atau kepala sekolah.<sup>114</sup>

Fungsi pelatihan profesional atau kompetensi dapat dipahami dari pengertian yang diberikan Fullan, bahwa pelatihan profesional diartikan sebagai beberapa aktivitas atau proses yang diselenggarakan untuk meningkatkan keterampilan, sikap, pemahaman atau perbuatan dalam tugas saat ini atau masa depan. Pengembangan staf memiliki dua fungsi yang penting, yaitu peningkatan kinerja dalam pekerjaan orang yang bersangkutan di saat sekarang dan menyiapkan orang bagi peluang, tanggung jawab, dan tugas di masa depan.<sup>115</sup>

Jejen Musfah dalam penelitiannya di Sekolah Madania Bogor menjelaskan pelatihan pendidik dalam peningkatan kompetensi sebagai berikut:

- a. Kompetensi Pedagogis
  - 1) Mengetahui cara penyusunan *lesson plan* pelaksanaan pembelajaran minimal referensi tiga buku.
  - 2) Mengetahui cara penyusunan *worksheet* dan *handout*, misalnya materi pelajaran tidak hanya disajikan dalam bentuk deskriptif, tetapi dalam bentuk gambar, tabel dan bagan.
  - 3) Mengetahui cara menampilkan karya peserta didik (*display*). Beberapa tips mendisplay: (1) memilih satu warna untuk dasar dan mensupport tema; cara warna yang lembut; (2) hindari pemakaian warna yang terlalu banyak; dan (3) menempel hasil karya peserta didik di atas kertas berwarna; (4) menggantung display dengan tidak terlalu tinggi sehingga sulit untuk dibaca peserta didik; (5) menggantung karya.
  - 4) Mengetahui cara melakukan restusi pada peserta didik. Restusi adalah pendekatan yang sistematis dan kreatif terhadap disiplin diri yang membuat peserta didik mampu menguatkan diri mereka dengan memperbaiki kesalahan mereka.
  - 5) Mengetahui karakteristik individu.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup>E. Mulyasa, *Manajjmen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 43.

<sup>115</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 60.

<sup>116</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 167-168.

b. Kompetensi Kepribadian

- 1) Mengetahui cara efektif menangani stress.
- 2) Melakukan salat berjamaah zuhur dan asar di sekolah.
- 3) Mengurangi segala jenis keluhan yang berkaitan dengan perilaku peserta didik.
- 4) Melakukan salat sunah duha.
- 5) Memebri sedekah kepada yang membutuhkan.
- 6) Menjaga kondisi tubuh agar selalu sehat, tidak mudah lelah dan stress dengan istirahat yang panjang dan jogging.
- 7) Membaca Al-Qur'an setelah salat fardu.
- 8) Memakai pakaian sesuai dengan kode etik pendidik.
- 9) Menghargai perbedaan individu, seperti menghargai setiap pendapat orang lain yang berbeda.<sup>117</sup>

c. Kompetensi Sosial

- 1) Mendengarkan orang saat berbicara dengan menatap wajahnya dan memberikan tanggapan jika diminta.
- 2) Menulis buku harian dan menulis berita kelas di website Madania.
- 3) Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik. Misalnya menanyakan keadaan keluarga dan kesehatannya.
- 4) Bekerja sama dengan sesama pendidik dan staf. Misalnya bertanya kepada pendidik yang lebih senior dan menjalin hubungan baik dengan staf.
- 5) Manjalankan tahap-tahap dalam proses kerja sama.
- 6) Jika bertemu wali murid tidak bosan untuk menegur dan tersenyum, bukan menghindarinya.<sup>118</sup>

d. Kompetensi Profesional

- 1) Mengetahui tujuan membaca (membentuk opini, mendapatkan informasi, menambah pengalaman, dan menikmati literatur).
- 2) Mengetahui bahwa pengembangan kognitif yang menyeluruh membutuhkan interaksi sosial.
- 3) Berusaha menajdi *lifelong learner*, misalnya membaca majalah dan Koran di perpustakaan saat luang.
- 4) Mengetahui cara memvisualisasi saat membaca.

---

<sup>117</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 168-169.

<sup>118</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 169.

- 5) Mengetahui bahwa semakin banyak membaca semakin sedikit ilmu yang dimiliki.
- 6) Membawa dan memeriksa kembali *lesson plan*, *handout*, dan buku-buku pelajaran sebelum mengajar di kelas.<sup>119</sup>

### C. Karakter Pendidik

#### 1. Pengertian Karakter

Pembicaraan tentang karakter merupakan hal penting dan mendasar karena karakter, meminjam istilah Zubaedi, merupakan mustika hidup yang membedakan manusia dan binatang.<sup>120</sup> Orang-orang yang berkarakter kuat dan baik secara individual dan sosial ialah mereka yang memiliki akhlak, moral, dan budi pekerti. Mengingat karakter begitu urgen, maka institusi pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menanamkannya melalui proses pembelajaran.

Karakter dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* adalah bawaan, hati, jiwa, kepribadian, budi pekerti, perilaku, personalitas, sifat, tabi'at, temperamen, watak. Berkarakter ada berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, dan berwatak.<sup>121</sup> Sebagian ahli menyebutkan karakter sebagai penilaian subjektif terhadap kualitas moral dan mental, sementara yang lainnya menyebutkan karakter sebagai penilaian subjektif terhadap kualitas mental saja sehingga upaya mengubah atau membentuk karakter hanya berkaitan dengan stimulasi terhadap intelektual seseorang. Coon, sebagaimana dikutip oleh Zubaedi mendefinisikan karakter sebagai suatu penilaian subjektif terhadap kepribadian seseorang yang berkaitan dengan atribut kepribadian yang dapat atau tidak diterima oleh masyarakat. Karakter berarti tabiat atau kepribadian. Karakter merupakan keseluruhan disposisi kodrati dan disposisi yang telah dikuasai secara stabil yang mendefinisikan seorang individu dalam keseluruhan tata perilaku psikisnya yang menjadikannya tipikal dalam cara berpikir dan bertindak.<sup>122</sup>

Istilah “karakter” diadopsi dari kata Latin “kharakter,” “kharesian” dan “zharax”, yang berarti “*tool for marking*”, “*to engrave*”, dan “point stake.” Kata ini dalam bahasa Perancis disebut “carter” dan

---

<sup>119</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 170.

<sup>120</sup>Zubaedi, *Pendidikan Karakter: Konsepsi dan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Grup, 2011), h. 1.

<sup>121</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. .

<sup>122</sup>Zubaedi, *Pendidikan Karakter*, h. 8.

dalam bahasa Inggris diterjemahkan menjadi “character”.<sup>123</sup> Menurut Wyne (1991) sebagaimana dikutip oleh M. Karman, istilah karakter berasal dari bahasa Yunani yang berarti “to mark” (menandai) dan memfokuskan pada cara mengaplikasikan nilai kebajikan dalam bentuk tindakan atau tingkah laku. Orang yang berperilaku tidak jujur, kejam atau rakus, dikatakan sebagai orang yang berkarakter mulia.<sup>124</sup>

Karakter dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai tabiat, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain. karakter secara kebahasaan berarti juga huruf, angka, ruang atau simbol khusus yang dapat dimunculkan pada layar dengan papan ketik.<sup>125</sup> Artinya, orang yang berkarakter adalah orang yang berkpribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, atau berwatak tertentu dan watak tersebut yang membedakan dirinya dengan orang lain.<sup>126</sup>

Bila dilihat sejarah kemunculan pendidikan karakter di Barat yang dicetuskan oleh F.W. Foster (1869-1966) yang memberikan aksentuasi pada aspek etis, lebih merupakan reaksi atas kejumudan pedagogi natural Rosseauian dan instrumentalisme pedagogis Deweyan. Pendidikan karakter ini bertujuan sebagai pembentukan karakter yang terwujud dalam kesatuan esensial si subjek dengan perilaku dan sikap hidup yang dimilikinya. Melalui pendidikan karakter ini peserta didik akan terbentuk keseimbangan kecerdasan akademik (*intelligent quotient*), kecerdasan emosional (*emotional quotient*), dan kecerdasan spiritual-nya (*spiritual quotient*) sehingga terbangun manusia Indonesia yangt paripurna (beriman kepada Allah, berakhlak mulia, bertanggung jawab, percaya diri, jujur, dan dapat meningkatkan etos kerja yang tinggi di masa akan datang. Ketiga bangunan karakter tersebut, jika dibuat ilustrasi dapat dilihat dalam gambar 10.

---

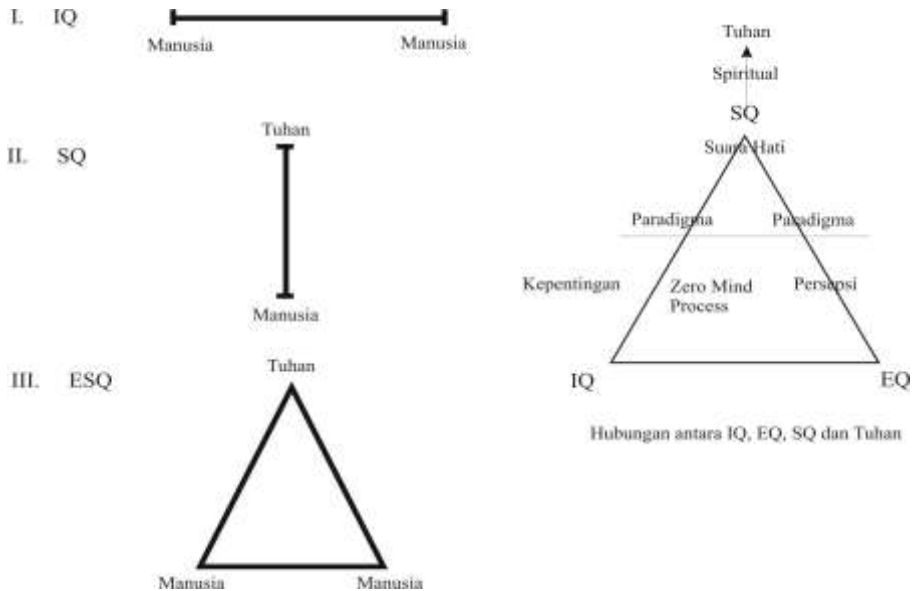
<sup>123</sup>M. Karman, “Pendidikan Karakter: Sebuah Tawaran Model Pendidikan Holistik-Integralistik” dalam Jejen Musfah (ed.), *Pendidikan Holistik: Pendidikan Lintas Perspektif* (Jakarta: Kencana Prenada, 2011), h. 127.

<sup>124</sup>M. Karman, “Pendidikan Karakter: Sebuah Tawaran Model Pendidikan Holistik-Integralistik” dalam Jejen Musfah (ed.), *Pendidikan Holistik: Pendidikan Lintas Perspektif* (Jakarta: Kencana Prenada, 2011), h. 127.

<sup>125</sup>Suyadi, *Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 5.

<sup>126</sup>Suyadi, *Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 5.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah



Gambar 10: Bangunan Karakter

Karakter menurut Hill sebagaimana dikutip oleh M. Karman<sup>127</sup> adalah *'distinctive trait, distinctive quality, moral strength, the pattern of behaviour in an individual or group'*. Hill juga mengatakan, *character determines someone's private thoughts and someone's action done. Good character is the inward motivation to do what is right, according to the highest standard of behaviour in very situation.* Karakter dalam konteks ini dapat diartikan sebagai identitas diri seseorang.

Griek mengemukakan bahwa karakter didefinisikan sebagai paduan daripada segala tabiat manusia yang bersifat tetap sehingga menjadi tanda yang khusus untuk membedakan orang yang satu dengan yang lain. Leonardo sebagaimana dikutip M. Karman mengemukakan bahwa karakter merupakan siapa Anda sesungguhnya. Batasa ini menunjukkan bahwa karakter sebagai identitas yang dimiliki seseorang yang bersifat menentang sehingga seseorang atau sesuatu itu berbeda dari yang lain.<sup>128</sup>

Menurut Ekowarni sebagaimana dikutip M. Karman, dalam tataran mikro, karakter diartikan: (a) kualitas dan kuantitas reaksi

<sup>127</sup>M. Karman, "Pendidikan Karakter:", h. 128.

<sup>128</sup>M. Karman, "Pendidikan Karakter:", h. 129.

terhadap diri sendiri, orang lain maupun situasi-situasi tertentu; atau (b) watak, akhlak, ciri psikologis. Ciri-ciri psikologis yang dimiliki individu pada lingkup individu secara evolutif akan berkembang menjadi ciri kelompok dan lebih luas lagi menjadi ciri sosial. Ciri psikologis individu akan memberi warna dan corak identitas kelompok dan pada tatanan makro akan menjadi ciri psikologis atau karakter suatu bangsa. Pembentukan karakter suatu bangsa berproses secara dinamis sebagai suatu fenomena sosio-ekologis. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa karakter merupakan jati diri, kepribadian, dan watak yang melekat pada diri seseorang.<sup>129</sup>

Karakter, sebagai aspek kepribadian merupakan cerminan dari kepribadian secara utuh dari seseorang: mentalitas, sikap, dan perilaku. Karakter selalu berkaitan dengan dimensi fisik dan psikis individu. Karakter bersifat kontekstual dan kultural. Karakter sebuah bangsa merupakan jati diri bangsa yang merupakan kumulasi dari karakter-karakter warga masyarakat suatu bangsa. Hal ini sesuai dengan pendapat Endang sebagaimana dikutip M. Karman, karakter merupakan nilai dasar perilaku yang menjadi acuan tata nilai interaksi antarmanusia (*when character is lost when everuthing is lost*). Berbagai karakter secara universal dirumuskan sebagai nilai hidup bersama berdasarkan atas pilar: kedamaian (*peace*), menghargai, (*respect*), kerja sama (*cooperation*), kebebasan (*freedom*), kebahagiaan (*happines*), kejujuran (*honesty*), kerendahan hati (*humulity*), kasih sayang (*love*), tanggung jawab (*responsibility*), kesederhanaan (*simplicity*), toleransi (*tolerance*), dan persatuan (*unity*).<sup>130</sup>

Karakter mengacu pada serangkaian sikap (*attitude*), perilaku (*behaviors*), motivasi (*motivation*), dan keterampilan (*skills*). Karakter meliputi sikap seperti keinginan untuk melakukan hal yang terbaik, kapasitas intelektual seperti kritis dan alasan moral, perilaku seperti jujur dan bertanggung jawab, memepertahankan prinsip-prinsip moral dalam situasi penuh ketidakadilan, kecakapan interpersonal dan emosional yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara efektif dalam berbagai keadaan, dan komitmen untuk berkontribusi dengan komunitas dan masyarakatnya. Karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-

---

<sup>129</sup>M. Karman, "Pendidikan Karakter:", h. 129.

<sup>130</sup>M. Karman, "Pendidikan Karakter:", h. 129.



norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat. Karakter adalah realisasi perkembangan positif sebagai individu (intelektual, sosial, emosional, dan etika). Individu yang berkarakter baik seseorang yang berusaha melakukan hal terbaik.

Karakter mulia berarti individu memiliki pengetahuan tentang potensi dirinya yang ditandai dengan nilai-nilai seperti reflektif, percaya diri, rasional, logis, kritis, analitis, kreatif dan inovatif, mandiri, hidup sehat, bertanggung jawab, cinta ilmu, sabar, berhati-hati, rela berkorban, pemberani, dapat di-percaya, jujur, menepati janji, adil, rendah hati, malu berbuat salah, pemaaf, berhati lembut, setia, beekrja keras, tekun, ulet/gigih, teliti, berinisiatif, berpikir positif, disiplin, antisipatif, inisiatif, visioner, bersahaja, bersemangat, dinamis, hemat/efisien, menghargai waktu, pengabdian/dedikatif, pengendalian diri, pro-duktif, ramah, cinta keindahan (estetis), sportif, tabah, terbuka, dan tertib. Individu juga memiliki kesadaran untuk berbuat yang terbaik atau unggul, dan individu juga mampu bertindak sesuai potensi dan kesadarannya tersebut. Karakteristik adalah realisasi perkembangan positif sebagai individu (intelektual, emosional, sosial, etika, dan perilaku).

Individu yang berkarakter baik atau unggul merupakan seseorang yang berusaha melakukan hal-hal yang terbaik kepada Tuhan Yang Maha Esa, dirinya, sesama, lingkungan, bangsa dan negara serta dunia internasional pada umumnya dengan mengoptimalkan potensi (pengetahuan) dirinya dan disertai dengan kesadaran, emosi, dan motivasinya.

Dijelaskan bahwa karakter adalah cara berpikir dan perilaku yang menjadi ciri khas tiap individu untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa, dan negara. Individu yang berkarakter baik adalah yang bisa membuat keputusan dan siap mempertanggungjawabkan tiap akibat dari keputusan yang ia buat. Pengertian ini senada dengan pengertian dari sumber lain yang menyatakan bahwa “*character is the sum of all the qualities nthat make you who you are. It’s your values, your thoughts, your words, your actions*” (Karakter adalahkeseluruhan nilai-nilai, pemikiran, perkataan, dan perilaku atau perbuatan yang telah membentuk diri seseorang. Karakter dapat disebut sebagai jati diri seseorang yang telah terbentuk dalam proses kehidupan oleh sejumlah nilai-nilai etis dimilikinya, berupa pola pikir, sikap, dan perilakunya.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup>M. Karman, “Pendidikan Karakter:”, h. 129.

Merujuk pada berbagai pandangan tersebut, karakter merupakan nilai-nilai universal perilaku manusia yang meliputi seluruh aktivitas kehidupan, baik yang berhubungan dengan Tuhan, diri sendiri, sesama manusia maupun dengan lingkungan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.

## 2. Nilai-nilai Karakter

Karakter menentukan sikap, perkataan, dan tindakan. Hampir setiap masalah dan kesuksesan yang dicapai oleh seseorang ditentukan oleh karakter yang dimiliki. Menurut beberapa pendapat terdapat sejumlah nilai budaya yang dapat dijadikan karakter atau pekerti, yaitu ketakwaan, kearifan, keadilan, kesetaraan (*equality*), harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreatifitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, dan keteladanan. Sejumlah ahli lain menyebut tidak kurang dari 17 hal yang dapat dijadikan sebagai nilai karakter, yaitu: (1) jujur, (2) tahu berterima kasih, (3) tertib, (4) penuh perhatian, (5) baik hati, (6) tanggung jawab, (7) pemaaf, (8) peduli, (9) menghargai waktu, (10) sabar, (11) cermat/teliti, (12) pengendalian diri, (13) toleransi/ tenggang rasa, (14) sopan santun, (15) rela berkorban, (16) sportif/berjiwa besar, dan (17) mandiri.<sup>132</sup>

Untuk mewujudkan karakter-karakter tersebut tidaklah mudah. Karakter yang terbentuk pola itu memerlukan proses panjang melalui pendidikan atau disebut proses pengukiran. Inilah yang oleh pakar pendidikan perlu dilakukan pendidikan karakter. Akhlak, meminjam istilah al-Ghazali merupakan tingkah laku seseorang yang berasal dari hati yang baik. Pendidikan karakter dapat diartikan usaha aktif untuk membentuk kebiasaan baik (*habit*) sehingga sifat anak telah terukir sejak dini. Pendidikan karakter dengan demikian berupaya memupuk anak (peserta didik) agar dapat mengambil keputusan dengan bijak dan mempraktekannya dalam kehidupan sehari-hari sehingga mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi lingkungannya.

## 3. Karakter yang Harus Dimiliki oleh Pendidik PAI

---

<sup>132</sup>Suyadi, *Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 5.

Ada sejumlah karakter yang harus dimiliki oleh pendidik yang disederhanakan menjadi lima karakter.<sup>133</sup>

### 1. Sifat Teologis

Sifat-sifat teologis yang harus dimiliki oleh pendidik PAI, antara lain:

- a. Pendidik agama mutlak harus memiliki keimanan yang kuat yang tidak dapat digoyahkan oleh situasi apapun dalam kehidupan yang kompleks. Keimanan tersebut harus diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi teladan bagi peserta didiknya dan masyarakat luas. Dalam Qs. Ali ‘Imran/3:139 Allah berfirman:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ.

Terjemahnya:

“Dan Janganlah kamu (merasa) lemah dan jangan (pula) bersedih hati, sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang beriman.”<sup>134</sup>

Ayat tersebut secara implisit mengharuskan orang beriman memiliki pendirian dan kekuatan jiwa yang mantap, tidak tergoda oleh hal-hal yang merusak imannya, sekalipun dihadapkan pada kondisi kritis.

- b. Pendidik agama juga harus gemar menyampaikan kebenaran-kebenaran ajaran Islam yang diyakininya dan tidak pernah menunjukkan sikap keragu-raguan terhadap kebenaran Islam, apalagi menyembunyikan kebenaran tersebut. Hal itu dilarang oleh Allah sebagaimana dalam firman-Nya, QS. al-Baqarah/2:42:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Terjemahnya:

“Dan janganlah kamu campuradukkan kebenaran dengan kebatilan dan (janganlah) kamu sembunyikan kebenaran, sedangkan kamu mengetahuinya.”<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup>Nuraida dan Rihlah Nur Aulia, *Pendidikan Karakter untuk Pendidik* (Jakarta: Islamic Research Publishing, 2010), h. 21-26.

<sup>134</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ān dan Terjemahnya*, h. 85.

Kewajiban pendidik untuk menyampaikan setiap kebenaran kepada orang lain, terutama kepada peserta didiknya.

- c. Pendidik agama harus melaksanakan amar ma'ruf dan nahi munkar secara nyata dalam kehidupan sehari-hari sebagai perwujudan keimanan seseorang. Firman Allah dalam Qs. Ali Imran/3:104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ.

Terjemahnya:

“Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.”<sup>136</sup>

- d. Pendidik agama harus menyadari bahwa tujuan akhir dari pendidikan itu mendidik anak tunduk dan apuh kepada apa yang ditentukan oleh Allah sebagaimana firman Allah dalam Qs. adz-Dzariyyat/56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Terjemahnya:

“Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku”.<sup>137</sup>

## 2. Sifat Jasmani

Sifat-sifat jasmani yang harus dimiliki oleh pendidik:

- a. Pendidik agama harus sehat secara fisik, tidak boleh memiliki penyakit yang dapat mengancam, baik kepada dirinya dalam melaksanakan tugas maupun kepada peserta didiknya akibat tertular dan lain-lain.
- b. Pendidik agama juga tidak boleh cacat fisik yang dapat mengganggu dalam melaksanakan tugas, seperti bibir sum-

---

<sup>135</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'ān dan Terjemahnya*, h. 8.

<sup>136</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'ān dan Terjemahnya*, h. 79.

<sup>137</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur'ān dan Terjemahnya*, h. 756.

bing, kaki pincang, bicara cadel, pendengaran yang kurang tajam dan lain-lain yang dapat mengganggu pendidik dalam melaksanakan tugas.

- c. Pendidik agama harus memiliki tenaga yang kuat sekedar untuk menghadapi tugas-tugas yang membutuhkan tenaga besar sehingga ia dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik. Rasulullah mengatakan:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ، خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلِّ خَيْرٍ احْرَصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ، فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلِ الشَّيْطَانِ<sup>138</sup>

Artinya:

Dari Abu Hurairah Radiyallahu'anhu ia berkata: Rasulullah Shalallahu 'Alaihi Wasallam bersabda: "Orang mukmin yang kuat itu lebih baik dan lebih dicintai oleh Allah daripada orang mukmin yang lemah, namun pada masing-masing (dari keduanya) ada kebaikan. Bersemangatlah terhadap hal-hal yang berguna bagimu, mohonlah pertolongan kepada Allah, dan jangan menjadi lemah. Jika kamu ditimpa sesuatu, jangan berkata, seandainya aku berbuat begini, maka akan begini dan begitu, tetapi katakanlah Allah telah menakdirkan, dan kehendak oleh Allah pasti dilakukan.' Sebab kata 'seandainya' itu dapat membuka perbuatan setan." (HR. Muslim).

### 3. Sifat Kecerdasan dan Kejiwaan

Sifat kecerdasan dan kejiwaan yang harus dimiliki pendidik:

- a. Memiliki kecerdasan yang tinggi sehingga dapat mengatasi segala masalah yang ia hadapi secara tiba-tiba dengan tepat sesuai dengan situasi dan kondisi.
- b. Menyampaikan kebenaran-kebenaran Islam sebagai agama bagi seluruh manusia. Ia juga harus membuktikan kebenaran-

---

<sup>138</sup>Muslim bin Hijaj, *Shahih Muslim*, Juz. IV (Beirut: Daar Ahya', Tt), hlm. 2052.

kebenaran tersebut dengan dalil (argumentasi) baik aqli maupun naqli.

- c. Menyerap berbagai macam informasi dalam berbagai bidang sehingga bila ditanya ia dapat menjelaskannya dengan tepat.
- d. Memahami jati dirinya dan memiliki konsep hidup yang jelas sehingga berprinsip kuat dan tidak pernah ragu dalam bertindak untuk mendidik generasi muda yang merupakan harapan umat di masa datang.
- e. Dapat membedakan antara yang “penting” dengan yang “lebih penting” sehingga dapat memprioritaskan setiap apa yang ia lakukan.

#### 4. Sifat Akademik dan Profesional

Sifat akademik dan profesional yang harus dimiliki pendidik:

- a. Memiliki pengetahuan yang luas dalam materi pelajaran yang ia ajarkan. Pendidik ahrus menjadi ahl al-zikr yang menjadi rujukan para peserta didiknya. Firman Allah dalam Qs. an-Nahl/16:43:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Terjemahnya:

“Dan Kami tidak mengutus sebelum engkau (Muhammad), melainkan orang laki-laki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui.”<sup>139</sup>

- b. Memiliki pengetahuan secara sempurna mengenai prinsip-prinsip kejiwaan dalam pengajaran yang meliputi: prinsip pengajaran yang baik, berbagai macam teori pengajaran dan penerapannya dalam pembelajaran, karakteristik peserta didik baik fisik maupun non fisik.
- c. Menguasai berbagai pendekatan dan metode pengajaran dan menerapkannya sesuai dengan kebutuhan yang didasarkan pada situasi dan kondisi peserta didik, tempat dan waktu sehingga apa yang dilakukan-nya efektif dan mencapai tujuan yang dikehendaki.

---

<sup>139</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ān dan Terjemahnya*, h. 595.

## 5. Sifat Moral

Sifat-sifat moral yang harus dimiliki oleh pendidik PAI, antara lain:

- a. Memiliki akhlak yang baik yang tercermin dalam setiap perilakunya atau tindakannya sehari-hari sehingga dapat menjadi contoh langsung bagi seluruh peserta didiknya. Pendidik PAI harus banyak belajar dari sirah Nabi saw. karena beliau contoh bagi seluruh manusia. Firman Allah swt dalam QS. al-Aḥzâb/33:21 sebagai berikut:

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

Terjemahnya:

“Sesungguhnya, 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.”<sup>140</sup>

- b. Memiliki rasa kasih sayang dan bersikap lemah lembut kepada seluruh peserta didiknya. Hal ini penting karena mendidik harus didasari rasa akasih sayang sehingga mereka dilindungi oleh bagak dan ibu pendidik.
- c. Mengutamakan kesederhanaan dalam penampilan dan tidak memamerkan harta kekayaannya kepada orang lain, termasuk kepada peserta didik. Hal ini ditegaskan dalam sabda Nabi saw.:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَيْسَ الْغِنَى عَنْ  
كَثْرَةِ الْعَرَضِ، وَلَكِنَّ الْغِنَى غِنَى النَّفْسِ<sup>141</sup>

Artinya:

“Dari Abu Hurairah r.a., berkata, Rasulullah saw., bersabda: “Bukanlah kekayaan itu diukur dengan limpahan kemewahan dunia. Tetapi kekayaan itu adalah kayanya hati (jiwa).”

---

<sup>140</sup>Kementerian Agama RI, *al-Qur’ân dan Terjemahnya*, h. 595.

<sup>141</sup>Muslim bin Hajaj, *Ṣaḥiḥ Muslim*, Juz II (Beirut: Dâr Aḥya’, tt), h. 726.

Kekayaan jiwa yang dimaksud dalam hadis tersebut jiwa yang tenang, jiwa yang dewasa, jiwa yang penuh pengertian, jiwa yang memiliki kepekaan sosial yang tinggi, jiwa yang lapang dada, jiwa yang penuh dengan kejujuran dan penuh tanggung jawab.

#### **D. Kerangka Konseptual Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi dan Karakter Pendidik**

Kepemimpinan menekankan hubungan dan interaksi antara yang memengaruhi (pemimpin) dengan yang dipengaruhi (bawahan) dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pemimpin orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, memiliki kewenangan untuk memengaruhi orang lain melalui pola hubungan atau interaksi yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut E. Mulyasa,<sup>142</sup> kepemimpinan dalam konteks struktural merupakan proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan kepemimpinan merupakan usaha memengaruhi orang lain agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokoknya. Inisiatif dan kreativitas dalam konteks ini tidak menyentuh tujuan dan program organisasi. Apabila pemimpin ini telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, ia dikatakan sebagai pemimpin efektif. Jika pemimpin tidak melaksanakan tugas sesuai perannya, pemimpin tersebut belum dikatakan sebagai pemimpin efektif.

Seorang pemimpin untuk memperoleh kemampuan dalam memimpin, menurut pendekatan sifat, diperlukan sejumlah sifat yang baik dan tepat dan diterapkan dalam praktek kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut mencakup pengetahuan, kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integrasi, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental dan emosional, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, dan keberanian. Namun, pendekatan perilaku tidak mencari jawaban sifat-sifat pemimpin, melainkan menemukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan mereka, dan bagaimana mereka menjalankan tugas.

Madrasah merupakan bentuk organisasi moral yang berbeda dengan bentuk organisasi lain, terutama yang berorientasi pada keuntungan. Sebagai suatu organisasi, kesuksesan madrasah tidak hanya

---

<sup>142</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 111.



ditentukan oleh kepala madrasah, melainkan oleh tenaga kependidikan lainnya dan proses madrasah. Hal tersebut membawa konsekuensi bahwa kepala madrasah berkewajiban untuk mengoordinasikan ketenagaan pendidikan di madrasah untuk menjamin terealisasinya peraturan dan perundangan madrasah. Kepala madrasah dalam konteks ini berfungsi sebagai motivator, direktur, dan evaluator.

Kepala madrasah dalam sebuah lembaga pendidikan berperan dalam proses pembelajaran yang efektif. Kepala madrasah harus memiliki sejumlah persyaratan untuk menciptakan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang efektif. Ia dituntut memiliki tiga kecerdasan, yaitu: kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dengan orang lain. Kemampuan manajerial tersebut, menurut Dede Rosyada mencakup: (1) kemampuan mencipta, (2) kemampuan membuat perencanaan, (3) kemampuan mengorganisasi, kemampuan berkomunikasi, (4) kemampuan memberi nasehat, (5) kemampuan memberi motivasi, dan (6) kemampuan melakukan evaluasi.<sup>143</sup>

Berbicara tentang kepemimpinan pendidikan berkaitan erat dengan peranan kepala madrasah dalam kaitannya dengan pengembangan pendidik. Prinsip-prinsip dan praktek-praktek kepemimpinan ini dikaitkan dengan peranan kepala madrasah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan, dan peranan kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, peserta didik, orang tua peserta didik, dan orang-orang lain di luar komunitas tempat sekolah berada. Salah satu aspek penting yang dibicarakan terkait dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas di saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.<sup>144</sup>

Gaya kepemimpinan ini dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Pendekatan sifat ini menjelaskan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Asumsi dasar pendekatan ini, individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat

---

<sup>143</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, h. 102.

<sup>144</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 108.

individu.<sup>145</sup> Pendekatan ini menegaskan bahwa ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari orang yang bukan pemimpin. Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin: (1) kekuatan fisik dan susunan syaraf, (2) penghayatan terhadap arah dan tujuan, (3) antusiasme, (4) keramahan, (5) integritas, (6) keahlian teknis, (7) kemampuan mengambil keputusan, (8) intelegensi, (9) keterampilan memimpin, dan (10) kepercayaan.<sup>146</sup>

Pendekatan perilaku ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya memengaruhi orang lain. Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dilakukan yang dijalankan oleh pemimpin. Beberapa hasil studi yang menggunakan pendekatan ini antara lain: (1) studi kepemimpinan Universitas Ohio, (2) studi kepemimpinan Universitas Michigan, (3) jaringan management, (4) sistem kepemimpinan Likert.

Pendekatan situasional ini tidak berbeda dengan pendekatan perilaku, yang menyoroti kepemimpinan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan menurut pendekatan ini lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.<sup>147</sup> Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang memengaruhi perilaku akan memudahkan penentuan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain: (1) teori kepemimpinan kontingensi, (2) teori kepemimpinan tiga dimensi, (3) teori kepemimpinan situasional.<sup>148</sup>

Menurut teori kepemimpinan situasional ini, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi peri-

---

<sup>145</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 108.

<sup>146</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 109.

<sup>147</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 112.

<sup>148</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 115. Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h. 68.

laku tugas dan perilaku hubungan. Di saat anak buah telah mencapai tingkat kematangan penuh dan telah dapat mandiri, pemimpin dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.<sup>149</sup> Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam empat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan mencakup: (1) gaya mendikte (*telling*), (2) gaya menjual (*selling*), (3) gaya melibatkan diri (*participating*), dan (4) gaya mendelegasikan (*delegating*).<sup>150</sup>

Di samping itu, menurut teori *Iceberg*, semua masalah teknis yang terjadi di tempat kerja seringkali ditimbulkan oleh masalah-masalah non teknis, seperti pola pikir negatif, perilaku negatif, kebiasaan kerja yang tidak efektif dan kontra produktif.<sup>151</sup> Kepemimpinan menurut teori ini dituntut mendorong para bawahan mengaktualisasikan seluruh kompetensinya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Meminjam teori psikoanalisis Sigmund Freud (1856-1939) bahwa aktivitas manusia digerakkan oleh usaha untuk mencapai pemuasan yang menyenangkan dari hasrat-hasrat yang berakar dalam libido atau energi psikis instingtual. Melalui teori psikoanalisis ini, Freud menegaskan bahwa manusia memiliki tiga ego, yaitu: *id* (bawah sadar, *ego* (kesadaran), dan *super ego* (nilai).<sup>152</sup>

Pendidik merupakan salah satu tenaga kependidikan yang berperan sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan organisasi selain tenaga kependidikan lainnya, karena pendidik yang selalu bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang muaranya akan menghasilkan output yang diharapkan. Untuk itu, kompetensi pendidik harus ditingkatkan dan dikembangkan sebagai upaya kontrol ketat terhadap manajemen Sumber Daya Manusia dalam pendidikan.<sup>153</sup> Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja itu biasanya dilakukan dengan cara memberikan motivasi, mengadakan supervisi,

---

<sup>149</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 115.

<sup>150</sup>Penjelasan keempat gaya kepemimpinan tersebut, lihat E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 116.

<sup>151</sup>Freddy Liong, *Morning Briefing Work* (Jakarta: Gramedia Pustaka Indonesia, 2014), h. 5.

<sup>152</sup>John Scott, *Social Tehory: Central Issues in Sociologi*, Diterjemahkan oleh Ahmad Lintang Lazuardi berjudul *Teori Sosial: Masalah-masalah Pokok dalam Sosiologi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. 104.

<sup>153</sup>James J. Jones dan Donald L. Walters, *Human Resources Management in Education: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Q-Media, 2008), h. 28.

memberikan insentif, memberikan kesempatan yang baik untuk berkembang dalam karier, meningkatkan kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang baik. Sementara kinerja pendidik dapat ditingkatkan apabila yang bersangkutan merasa senang dan cocok dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah.

Di samping kompetensi, pendidik juga dituntut untuk memiliki karakter pendidik sebagaimana diamanahkan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional. Karakter pendidik tersebut mencakup: (1) sifat teologis, (2) sifat jasmani, (3) sifat kecerdasan dan kejiwaan, (4) sifat akademik dan profesional, dan (5) sifat moral.<sup>154</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, kepemimpinan kepala madrasah memiliki hubungan erat dengan kompetensi dan karakter pendidik dalam menentukan tujuan pendidikan yang menjadi target utama kegiatan pendidikan. Pendidik sangat menentukan gerak dari alur organisasi madrasah. Gerak organisasi madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan ditentukan oleh profesionalitas dan kompetensi pendidik di madrasah.<sup>155</sup> Kepemimpinan kepala madrasah menjadi tumpuan utama atau pijakan pada alur kerja dalam proses pendidikan di madrasah ini.

Kompetensi dan karakter pendidik merupakan hasil yang dicapai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kompetensi dan karakter pendidik akan baik jika pendidik telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerja sama dengan semua warga madrasah, kepemimpinan yang menjadi panutan peserta didik, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing peserta didik, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Tugas kepala madrasah sebagai pemimpin melakukan penilaian terhadap kompetensi dan kinerja pendidik. Penilaian ini penting untuk dilakukan karena fungsinya sebagai alat evaluasi kepemimpinan bagi kepala madrasah.

---

<sup>154</sup>Nuraida dan Rihlah Nur Aulia, *Pendidikan Karakter Untuk Pendidik*, (cet. III; Jakarta: Islamic Reseach Publishing, 2010), h. 21-25.

<sup>155</sup>Burhanuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, h. 426.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Singkat kata, kompetensi dan karakter pendidik merupakan mata rantai dari kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen seluruh komponen sekolah terutama tenaga kependidikannya. Salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi dan karakter pendidik pengaruh yang dimiliki kepala madrasah dalam kepemimpinan di madrasah. □

## BAB III

# METODOLOGI PENELITIAN

### A. Jenis dan Lokasi Penelitian

#### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yang dianggap sebagai pendekatan luas dalam penelitian kualitatif atau sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif.<sup>1</sup> Penelitian yang menggunakan jenis ini terkait erat dengan pengamatan-pengamatan berperan serta. Penelitian lapangan sangat penting untuk dilakukan dengan asumsi dasar bahwa dengan mengadakan pengamatan lapangan tentang sesuatu fenomena dalam suatu keadaan alamiah akan menemukan data yang valid dan komprehensif.

Bogdan dan Taylor dalam Lexy J. Moleong mengemukakan bahwa metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati serta diarahkan pada latar dari individu tersebut secara holistik (utuh).<sup>2</sup> Jadi penelitian ini tidak mengisolasi individu ke dalam variabel atau hipotesis tetapi memandangnya sebagai bagian dari satu kesatuan.

Sedangkan pendapat Lexy J. Moleong mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan

---

<sup>1</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. XXV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 26.

<sup>2</sup>Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 4

berbagai metode ilmiah.<sup>3</sup> Sementara Sugiyono mengatakan bahwa penelitian kualitatif sering disebut dengan metode penelitian naturalistik. Dikatakan demikian, karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) atau juga sering disebut dengan metode etnografi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya. Disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.<sup>4</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (*key instrument*) yang langsung mengadakan pengamatan di lapangan, dan berinteraksi secara aktif dengan sumber data atau informan untuk memperoleh data yang obyektif. Peneliti sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, melakukan analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.<sup>5</sup> Setelah fokus penelitian menjadi jelas peneliti mengembangkan instrumen penelitian sederhana untuk melengkapi data dan membandingkan data dengan yang telah diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dengan penelitian kualitatif, peneliti ingin mengetahui sekaligus mendeskripsikan mengenai kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi pendidik, dan karakter pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon.

## 2. Lokasi Penelitian

Penelitian disertasi ini dilakukan di Ambon dengan fokus penelitian pada kepala madrasah dan pendidik madrasah Negeri di lingkungan Kementerian Agama. Pemilihan lokasi di Ambon disebabkan peneliti sendiri berdomisili di Ambon, sehingga memudahkan peneliti untuk menjangkaunya. Selain itu peneliti tidak mengeluarkan biaya penelitian yang besar. Kondisi tersebut akan memudahkan peneliti untuk menjangkau wilayah penelitian tersebut. Pemilihan lokasi di Ambon karena harapan peneliti madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon mampu menjadi sentral dan teladan bagi madrasah di

---

<sup>3</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 6.

<sup>4</sup>Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2007), h. 14.

<sup>5</sup> Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, h. 222.

luar Ambon. Roda organisasi yang dijalankan madrasah negeri di lingkungan Kementerian Agama Ambon mengacu pada Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan Undang-Undang RI nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen. Sehingga lokasi tersebut layak untuk diteliti.

Berdasarkan observasi awal, belum ada penelitian sebelumnya yang meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi pendidik, dan karakter pendidik di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Hal tersebut yang menjadi dasar penetapan madrasah negeri di lingkungan Kementerian Agama Ambon layak untuk dijadikan sasaran penelitian.

Penelitian dilaksanakan di lima madrasah negeri di lingkungan Kementerian Agama Ambon meliputi: (1) Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, (2) Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, (3) Madrasah Tsaanwiyah Negeri (MTsN) 1 Ambon, (4) Madrasah Tsana-wiyah Negeri (MTsN) Tulehu Ambon, dan (5) Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon. Madrasah-madrasah ini dipilih karena:

1. Madrasah-madrasah tersebut dipimpin oleh kepala madrasah yang berprestasi;
2. Madrasah-madrasah tersebut menjadi madrasah unggulan di Ambon;
3. Memiliki jumlah guru yang ahli dalam mata pelajaran yang diampu dan telah disertifikasi;
4. Memiliki sarana dan prasarana yang unggul.

## **B. Metode dan Prosedur Penelitian**

Penelitian, jenis apa pun penelitiannya --- bersifat kualitatif dan bersifat kuantitatif --- memerlukan suatu metode dan prosedur penelitian. Metode dan prosedur penelitian merupakan cara untuk melakukan sebuah penelitian ilmiah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam penelitian. Dengan menggunakan metode yang tepat, penelitian dapat dilakukan dengan mudah dan akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan.

Metode adalah cara yang teratur dan berpikir baik-baik untuk mencapai maksud (dalam ilmu pengetahuan); atau cara kerja yang ter-sistem untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai



tujuan yang ditentukan.<sup>6</sup> Dalam sebuah penelitian, metode yang merupakan suatu hal yang sangat penting karena dengan metode yang baik dan benar akan memungkinkan tercapainya suatu tujuan penting. Metode lebih menentukan pada strategi, proses dan pendekatan dalam menulis jenis, karakteristik, serta dimensi ruang dan waktu dari data yang diperlukan.

Berkaitan dengan hal tersebut, metode-metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

### 1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* adalah proses, cara perbuatan mendekati atau aktifitas penelitian yang mengadakan hubungan dengan orang yang akan diteliti atau metode untuk mencapai pengertian tentang masalah penelitian.<sup>7</sup> Pendekatan dalam sebuah penelitian dibutuhkan untuk menyesuaikan persoalan penelitian dengan paradigma keilmuan.<sup>8</sup> Pendekatan penelitian yang digunakan penelitian multidisipliner yang meliputi: pendekatan yuridis-normatif, fenomenologis, sosiologis, dan psikologis.

Pendekatan yuridis-normatif digunakan karena penelitian ini berkaitan dengan landasan hukum tentang guru dan dosen, terutama tentang kompetensi guru. Di samping itu, penelitian ini berkaitan dengan Peraturan Pemerintah tentang standar nasional pendidikan (SNP) tentang pendidikan agama dan keagamaan.

Pendekatan fenomenologi<sup>9</sup> digunakan karena penelitian kualitatif berangkat dari fenomena yang terjadi di lokasi penelitian dengan tidak dilakukan interpretasi, tetapi fakta itu dilihat apa adanya dengan tidak direkayasa oleh peneliti. Berbagai sumber data yang diperoleh semuanya berdasar atas fenomena-fenomena yang tampak dari berbagai sikap, tindakan dan gejala yang ditampakan oleh informan. Semua sikap, tindakan dan perbuatan yang dilakukan oleh guru ma-

---

<sup>6</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, Edisi IV* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2000), h. 74.

<sup>7</sup>Departemen Pendidikan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet. III; Jakarta: Balai Pustaka, 1990), h. 246.

<sup>8</sup>Imam Suprayogo dan Tabrani, *Metodologi Penelitian Sosial dan Agama* (Cet. II; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 133.

<sup>9</sup>Pendekatan fenomenologi adalah pendekatan yang didasarkan pada fenomena atau fakta yang terjadi di lapangan secara alamiah yang tidak mendapatkan intervensi keinginan peneliti. Engkus Kusworo, *Metodologi Penelitian Komunikasi* (Cet. I; Bandung: Widya Padjajaran, 2009), h. iii.

drasah di lingkungan Kementerian Ambon ketika sebelum melaksanakan, saat memulai, dan setelah melaksanakan kegiatan pembelajaran diobservasi peneliti. Pendekatan sosiologis digunakan untuk melihat dan mengetahui apa yang menjadi kendala kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi dan karakter guru di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Pendekatan psikologis digunakan untuk menganalisis berbagai temuan atas gejala psikologis baik yang muncul di saat dan sedang berlangsung kepemimpinan kepala madrasah dan perwujudan kompetensi dan karakter guru dalam kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah yang sukses seyogyanya dapat mengetahui karakteristik dan kebutuhan para gurunya.

## 2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam objek penelitian ini madrasah di Ambon negeri di bawah naungan Kementerian Agama Ambon yang bertujuan untuk menciptakan hubungan *report* yang baik dengan subjek penelitian. Dengan kata lain, peneliti secara terbuka atau terang-terangan bertindak melalui pengamatan partisipatif, yaitu pengamatan di tempat peneliti terlibat langsung dalam kegiatan subjek.

## 3. Sumber Data

Sumber data adalah sumber dari mana data itu diperoleh. Untuk mendapatkan data yang relevan dengan permasalahan ini data yang diambil meliputi data primer (*primary resources*) dan data sekunder (*secondary resources*). Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari objeknya atau data yang belum jadi atau diartikan sebagai data yang langsung diperoleh atau dikumpulkan langsung dari individu-individu yang diselidiki. Kemudian yang peneliti ambil untuk memperoleh data primer adalah data-data yang peneliti peroleh dari lapangan khususnya dari objek penelitian, yaitu kepala madrasah di Ambon, dewan guru, dan *stakeholders* yang ada kaitannya dengan perolehan data tentang kepemimpinan kepala madrasah dan juga kompetensi dan karakter pendidik madrasah.

Sementara itu, data sekunder merupakan sumber data yang tidak dibatasi ruang dan waktu.<sup>10</sup> Artinya, jenis informasi atau data sudah tersedia sehingga peneliti tinggal mengambil, mengumpulkan, dan mengelompokkan data, walaupun peneliti tidak mempunyai kontrol

---

<sup>10</sup>Burhanuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, h. 461.

terhadap data yang telah diperoleh oleh orang lain. Dalam penelitian ini, penulis mengambil data sekunder dari buku-buku yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi pendidik, dan karakter pendidik, ensiklopedi, kamus, majalah, dan makalah.

#### 4. Informan Penelitian

Informan penelitian ini disebut subjek penelitian. Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive*, subjek penelitian yang dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, bahwa mereka layak untuk dimintai informasi yang dibutuhkan. Informan penelitian berjumlah 35 informan; 5 orang informan kepala madrasah dan 30 orang guru madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Penentuan sumber data secara *purposive*, besar sumber data ditentukan oleh pertimbangan informasi sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba dalam Sugiono bahwa penentuan sumber data dengan teknik *purposive* dianggap telah memadai apabila telah sampai pada taraf datanya telah jenuh, ditambah sumber data lain yang tidak lagi memberikan informasi yang baru.<sup>11</sup> Sugiono menjelaskan bahwa reponden selanjutnya tidak lagi ditemukan atau diperoleh informasi baru yang berarti.<sup>12</sup> Ini berarti bahwa jika informan telah memberikan keterangan berupa data yang dibutuhkan oleh peneliti, selanjutnya peneliti mencari informan lain dengan melakukan wawancara dengan topik yang sama tetapi tidak lagi diperoleh data baru dari para informan. Itulah yang dimaksud dengan datanya telah jenuh.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan objek dan tujuan penelitian ini, dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

##### a. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistemik fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti yang luas, sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilaku-

---

<sup>11</sup>Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif* (Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2007), h. 55.

<sup>12</sup>Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 55.

kan peneliti, baik secara langsung, tetapi juga bisa dilakukan secara tidak langsung.<sup>13</sup>

Berpijak dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa observasi adalah pengamatan untuk mendapatkan data dari fenomena-fenomena yang diamati baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Dalam pelaksanaan observasi atau pengamatan, peran peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta, tetapi melakukan fungsi pengamatan.<sup>14</sup> Dengan kata lain, pengamatan hanya melakukan satu fungsi yang dalam hal ini hanya mengadakan pengamatan saja.

Adapun data yang ingin diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari metode penelitian ini: (1) keadaan lokasi atau letak geografis madrasah di Kota Ambon dan (2) data lain yang mendukung atau melengkapi penelitian ini jika ada data yang tidak bias diperoleh dengan metode lain.

#### b. Interview

Interview yang dikenal dengan teknik wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai, yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.<sup>15</sup> Dengan demikian, interview adalah suatu cara untuk memperoleh atau mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab. Bentuk dari interview dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu: (a) interview bebas; (b) interview terpimpin; dan (c) interview bebas terpimpin. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode interview bebas terpimpin. Dalam melakukan interview peneliti akan membawa pedoman yang berisi hal-hal yang akan ditanyakan hingga wawancara tersebut tidak menyimpang dari tujuan semula dan data yang diinginkan oleh peneliti bisa diperoleh.<sup>16</sup> Data yang diperoleh oleh peneliti: (1) sejarah berdiri madrasah di Ambon, (2) implikasi kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi guru madrasah di Ambon.

---

<sup>13</sup>S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), h. 136.

<sup>14</sup>Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 177.

<sup>15</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 186.

<sup>16</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), h. 145.

c. Dokumentasi

Definisi dokumentasi menurut Suharsimi Arikunto berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Artinya, di dalam melaksanakan metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda-benda tertulis.<sup>17</sup> Dengan pendapat dari Suharsimi Arikunto tersebut bahwa dokumentasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah untuk mempelajari dan mencatat data-data yang sudah didokumentasikan seperti buku, laporan, arsip, dan laporan kegiatan atau dokumen-dokumen yang diperlukan dalam pengumpulan data.

Adapun data yang diperoleh dari metode ini: (1) data tentang sejarah berdiri madrasah di Ambon; (2) keadaan guru di Ambon; (3) keadaan karyawan madrasah di Kota Ambon; dan (4) keadaan siswa madrasah di Ambon.

6. Analisis data

Menurut pendapat Pottton seperti yang dikutip oleh Lexy J. Moleong bahwa analisis data adalah proses mengatur urutan data mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian data. Sedangkan, analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Bikken, seperti yang dikutip oleh Moleong, adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menyintesiskannya mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan menemukan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>18</sup> Metode deskriptif, menurut Suharsimi Arikunto, penelitian non-hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.<sup>19</sup> Metode ini digunakan dalam rangka menganalisis data hasil pengumpulan data yang berhubungan dengan pembahasan atau fenomena yang menjadi fokus masalah.

Peneliti dalam kerangka ini menggambarkan peristiwa atau kejadian yang muncul di saat meneliti sesuai dengan pembahasan yang diambil untuk mendapatkan hasil yang faktual dan akurat. Tujuan penggunaan metode deskriptif ini untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, dan hubungan antarfenomena yang diselidiki.

---

<sup>17</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, h. 149.

<sup>18</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 248.

<sup>19</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, h. 245.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah langkah-langkah dalam penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Basrowi dan Suwandi. Pertama, tahap pra-lapangan. Tahap ini mencakup: (1) menyusun rancangan penelitian, (2) memilih lapangan lokus penelitian, (3) mengurus perizinan, (4) menjajaki dan menilai keadaan lapangan, (5) memilih dan memanfaatkan informan, (6) menyiapkan perlengkapan penelitian, dan (7) Persoalan Etika Penilaian.<sup>20</sup>

Kedua, tahap pekerjaan lapangan. Tahap ini mencakup: (1) memahami latar penelitian dan persiapan diri, (2) memasuki lapangan, (3) berperan serta sambil mengumpulkan data.<sup>21</sup>

Ketiga, tahap analisis data. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono membagi 3 tahap: (1) reduksi data, (2) display data, (3) kesimpulan atau verifikasi.<sup>22</sup>

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi.<sup>23</sup> Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan penelitian akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan. Reduksi data yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara melakukan diskusi dengan orang-orang yang peneliti anggap mampu memberikan masukan kepada peneliti. Dari hasil diskusi tersebut, peneliti mampu untuk mereduksikan data-data dari hasil penelitian.

Display data (Penyajian Data). Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya.<sup>24</sup> Penyajian data dalam penelitian ini adalah dengan cara mendeskripsikan semua kegiatan selama proses berlangsungnya kegiatan penelitian dan mendeskripsikan hasil dari penelitian yang peneliti lakukan selama berada di lapangan. Penyajian data yang digunakan oleh peneliti adalah dalam bentuk uraian dan gambaran-gambaran baik dari proses maupun hasil penelitian.

---

<sup>20</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 127-134

<sup>21</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 137-144

<sup>22</sup>Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 337.

<sup>23</sup>Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 337.

<sup>24</sup>Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 341.

Kesimpulan atau verifikasi. Langkah terakhir dalam proses analisis data dalam penelitian kualitatif adalah menarik kesimpulan dari berbagai permasalahan yang diteliti. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.<sup>25</sup> Dalam penelitian ini, peneliti melakukan kesimpulan atau verifikasi data hasil penelitian setelah peneliti selesai melakukan semua proses penelitian di lapangan. Bentuk kesimpulan atau verifikasi yang penulis lakukan adalah dengan cara menarik kesimpulan dari semua permasalahan yang peneliti teliti selama berada di lapangan. □

---

<sup>25</sup>Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 345.

# BAB I

## REALITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI PENDIDIK MADRASAH DI LINGKUNGAN KEMENTERI- AN AGAMA AMBON

### A. Pulau Ambon

#### 1. Sejarah Pulau Ambon

Para ahli sepakat memberikan batasan geografis secara istilah sebagai ilmu yang mempelajari tentang fenomena–fenomena di permukaan bumi yang meliputi tanah dan segala kekayaan, gunung, daratan dengan flora dan fauna, termasuk semua gaya kosmos, iklim musim, dan gempa bumi. yang memberikan sifat individualitas suatu wilayah yang dihuni ataupun tidak dihuni oleh manusia sebagai tempat kehidupannya.<sup>1</sup> Keterangan tersebut menjelaskan bahwa hidup dan kehidupan manusia sebenarnya dipengaruhi oleh alam sekitarnya, sesuai dengan akal dan pikiran serta kemampuan guna dapat menjalin kelangsungan hidup manusia itu sendiri. Di tingkat desa baik masyarakat maupun pemerintahan diharapkan dapat berperan dalam pembangunan atau pemeliharaan lingkungan hidup.

Provinsi Maluku, yang dikenal dengan “Provinsi Seribu Pulau” atau julukan lain negeri *al-Mulk*, yang berarti negeri para raja-raja (daerah raja-raja), memiliki beragam adat dan budaya. Keberadaan

---

<sup>1</sup>Dadang Supardan, *Pengantar Ilmu Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), cet. Ke-1, h. 227.



adat dan budaya tersebut melekat dan mengikat masyarakatnya dalam berbagai dimensi kehidupan, baik dimensi sosial-budaya maupun agama. Salah satu pulau yang termasuk dalam gugusan Provinsi Seribu pulau tersebut pulau Ambon dan Pulau-pulau Lease. Pulau-pulau Ambon Lease adalah kelompok pulau yang terdiri atas empat buah pulau yang letaknya di tengah-tengah pulau atau kepulauan lainnya di Provinsi Maluku. Pulau tersebut Pulau Ambon dengan beberapa pulau kecil di sekitarnya yang paling barat dan arah ke timur mulai pulau Haruku, pulau Saparua dengan pulau kecil Maulana dan pulau Nusalaut paling Timur. Kecuali pulau Ambon, pulau-pulau lainnya terhitung relatif kecil, masing-masing dipisahkan oleh selat. Pulau Ambon dan Pulau Haruku dipisahkan oleh selat Haruku, Pulau Haruku dengan Pulau Saparua oleh Selat Hulaliu yang juga sering dinamakan Selat Hunimua atau Selatan Saparua, Pulau Saparua dengan pulau Nusalaut dipisahkan oleh selat Komuhatanyo. Perairan yang mengitari pulau-pulau tersebut sebelah Utara Selatan Seram yang memisahkannya dari daratan pulau Seram, di sebelah Timur, Selatan dan Barat dikelilingi oleh Laut Banda.<sup>2</sup>

Luas masing-masing pulau adalah Pulau Ambon  $\pm$  761 km<sup>2</sup>, Pulau Haruku  $\pm$  289 km<sup>2</sup>, Pulau Saparua dan Pulau Nusalatu  $\pm$  202 km<sup>2</sup>, terletak antara 127<sup>0</sup>54 dan 128<sup>0</sup>54 Bujur Timur dan antara 3<sup>0</sup>24 dan 4<sup>0</sup>42 Lintang Selatan. Punggung-punggung dari gunung-gunungnya terbentuk oleh belahan batu granit yang berbutir-butir halus. Di beberapa tempat di antara batu-batu pasir dan beting-beting karang terdapat sumber air panas, seperti di negeri Larike dan Tulehu di Pulau Ambon, di negeri Oma dan Tiouw di Pulau Saparua, dan di negeri Nalahia di Pulau Nusalaut. Hal itu menunjukkan bahwa masih ada tenaga-tenaga gunung berapi yang masih aktif.<sup>3</sup>

Aktifnya gunung berapi yang ada tersebut dikarenakan Pulau Ambon dan Pulau-pulau Lease terletak di atas lintasan jalan gunung berapi yang terbentang dari pulau Banda ke Maluku Utara. Secara fisografis, pulau-pulau tersebut mempunyai relief yang cukup besar, yakni palung-palung dan igir-igir pegunungan saling berganti secara mencolok. Dalam bentuk topografinya terdapat gunung dan bukit-bukit yang diselingi oleh lembah-lembah dengan tebing-tebingnya yang relatif terjal. Karena igir-igir dan lereng-lereng dari gunung-

---

<sup>2</sup>Kantor Gubernur Provinsi Maluku, *Maluku dalam Angka 2007*, h. 3.

<sup>3</sup>Riedel, J.G.F. *De sluik en Kroesharige reseen Tuseccen Celebes an Papua Bijdrage en Mdedelingan van Het Historische Gemeenschap* (Utrecht, 1983), h. 29.

gunung berbatasan langsung dengan laut atau curam, maka pada umumnya jarang didapatkan tanah datar atau dataran yang agak luas di sepanjang pantai.<sup>4</sup> Bahkan, Kota Ambon pada mulanya tanah yang rata tidak sampai satu kilometer. Garis-garis pantainya berliku-liku dengan teluk-teluk yang menjorok dan tanjung-tanjung yang mencuat ketengah laut. Sungai-sungai umumnya tidak panjang dan rata-rata merupakan sungai kecil-kecil dengan aliran air relatif kecil pula di musim kemarau.

Pulau Ambon secara teritorial terletak di wilayah Maluku Tengah. Jauh sebelum Indonesia merdeka, pulau Ambon terbagi ke dalam dua jazirah, yaitu jazirah Leihitu atau Leihalat dan jazirah Leitimur. Kedua jazirah tersebut berbentuk seperti tapal kuda atau seperti mulut naga yang sedang menganga. Kedua Jazirah tersebut dipisahkan oleh Teluk Ambon dan bersambung di dataran sempit Passo yang lebarnya  $\pm$  750 m. Di sebelah Barat dari dataran sempit Passo terdapat teluk Ambon dan di sebelah Timurnya terdapat teluk Baguala.<sup>5</sup>

Pulau Ambon Secara administratif, sebagiannya menjadi Kota Ambon, yaitu seluruh jazirah Leitimur ditambah dengan kawasan pantai teluk Ambon yang merupakan bagian dari jazirah Leihitu. Tahun 1979, Kota Ambon dijadikan tiga kecamatan, yaitu Kecamatan Sirimau, Kecamatan Nusaniwe, dan Kecamatan Teluk Ambon Baguala. Sedangkan Leihitu dibagi menjadi dua Kecamatan, yaitu Kecamatan Leihitu dan Kecamatan Salahutu. Kedua kecamatan yang disebut terakhir masuk dalam wilayah Kabupaten Maluku Tengah. Jika Pulau Ambon diibaratkan sebagai kepala naga dan dilihat dari segi letaknya, maka Jazirah Leihitu diumpamakan sebagai kepala naga, sedangkan Jazirah Leitimur sebagai rahang bawahnya. Jika dibandingkan dengan Jazirah Leitimur, maka Jazirah Leihitu lebih luas dan gunung-gunungnya lebih tinggi, hutannya lebih lebat, sungai-sungainya mengalirkan air sepanjang tahun. Di Jazirah Leihitu, kebutuhan akan air tawar lebih mudah dipenuhi dari pada di Jazirah Leitimur. Sedangkan di Jazirah Leitimur keadaan alam relatif agak kering dibandingkan dengan Jazirah Leihitu.

---

<sup>4</sup>Lihat Ziwar Effendi, *Hukum Adat Ambon-Lease* (Cet. I; Jakarta: Pradnya Paramita, 1987), h. 2.

<sup>5</sup>Kata Leihitu atau Leihalat berarti bagian sebelah Barat, dan Leitimur berarti bagian sebelah Timur. Ziwar Effendi, *Hukum Adat Ambon-Lease*, h. 2.

Hitu merupakan wilayah yang strategis. Sebab, dari bandara Internasional Pattimura menuju ke ibu kota provinsi, mesti melalui Jazirah Leihitu, demikian pula beberapa kota di Seram bagian Barat. Berbicara tentang Hitu, tidak terlepas dari membicarakan tentang Kerajaan Tanah Hitu tempo dulu, yakni sebuah kerajaan yang berdiri sekitar pertengahan abad ke-IX (sembilan) sebelum era-kolonialisme di Indonesia. Dinamakan Kerajaan Tanah Hitu karena letaknya berada di daerah Leihitu, yakni nama disesuaikan dengan keberadaan kerajaan di Hitu. Pada saat kerajaan tersebut masih berkuasa, daerahnya bernama Tanah Hitu. Akan tetapi pada saat ini, nama Tanah Hitu sudah tidak ada lagi dipakai. Kerajaan tanah Hitu dahulu kini telah berubah dan tidak lagi berbentuk kerajaan sebagaimana sebelumnya. Kini Kerajaan Tanah Hitu hanya merupakan salah satu kecamatan, yakni Kecamatan Leihitu, sering pula disebut dengan nama “Jazirah Leihitu”.

Di Kecamatan Leihitu terdapat banyak desa, diantaranya Mamala, Morela, Hitu Messing, Hitu Lama, Wakal, Hila, Kaitetu, Seith, dan sebagainya.<sup>6</sup> Negeri Hitu atau Desa Hitu terdapat dua Pemerintahan Negeri, yaitu Pemerintahan Negeri Hitu Lama dan Pemerintahan Negeri Hitu Messing. Kedua desa tersebut berada dalam satu tempat atau wilayah yang hanya dibatasi dengan patok atau tanda batas wilayah yang disepakati dan yang dibuat bersama. Pada dua desa tersebut terdapat satu buah Masjid, yakni Masjid Hitu, serta terdapat pula satu buah Rumah Baileo yang merupakan balai pertemuan masyarakat dalam rangka membicarakan masalah urusan adat Negeri serta dua buah rumah raja yang dijadikan sebagai kantor desa, yaitu Pemerintahan Negeri Hitu Lama dan Pemerintahan Hitu Messing. Jarak antara rumah Raja Hitu Lama dan rumah Raja Hitu Messing atau kantor desa kedua negeri tersebut kurang lebih berjarak 200 meter. Dilihat dari segi kehidupan masyarakat di kedua negeri tersebut dapat dikatakan saling berbaur. Dalam artian bahwa terdapat dua kelompok anggota masyarakat, yakni kelompok masyarakat negeri Hitu Lama yang tinggal di negeri Hitu Messing dan kelompok masyarakat yang ada di Hitu Lama. Bahkan, kedua kelompok tersebut memiliki satu adat atau budaya yang sama. Perbedaan kedua kelompok masyarakat tersebut hanya terletak pada tatanan pelaksanaan adat yang mereka

---

<sup>6</sup>Ismail Rumadan, “Perkelahian Antar Negeri di Jazirah Leihitu Pulau Ambon (Perspektif Psikologi Hukum Pidana)”, (*Descrtasi*) (Makassar: UMI Makassar, 2012).

saling pertahankan. Kedua negeri tersebut, yaitu negeri Hitu Lama dan negeri Hitu Messeng, secara administratif, tidak memiliki tapal batas sebagaimana halnya negeri-negeri yang ada di wilayah Kabupaten Maluku Tengah, lebih khusus di Kecamatan Lei Hitu, seperti batas alam, kali maupun gunung. Demikian pula halnya dalam pelaksanaan adat atau budaya mereka adalah satu. Hal ini dapat dilihat dari keberadaan satu masjid dan satu Baileo atau rumah adat.

Kecamatan Leihitu terletak di 3,25 derajat-3.40 derajat lintang selatan dan 126.50 derajat-127.30 derajat bujur timur yang dibatasi oleh:

- sebelah utara Kepulauan Seram Bagian Barat, Jazira Huamual
- sebelah selatan Kepulauan Teluk Ambon, Teluk Ambon
- sebelah timur Kecamatan Salahutu
- sebelah barat Laut Buru

Adapun Kota Ambon atau *Amboina* atau *Ambonese* atau *Amq* (terkadang dieja sebagai *Ambong* atau *Ambuni*) adalah sebuah kota dan sekaligus ibu kota dari provinsi Maluku, Indonesia. Kota ini dikenal juga dengan nama *Ambon Manise* yang berarti *Kota Ambon Yang Indah/Manis/Cantik*. Kota ini merupakan kota terbesar di wilayah kepulauan Maluku dan menjadi sentral bagi wilayah kepulauan Maluku. *Manise* adalah atribut ajektif yang melekat erat dengan kota Ambon sejak masa lampau. Ungkapan "manise" yang berasal dari kata manis ini tidak saja mencerminkan keadaan alamnya yang indah dikelilingi laut dan pegunungan, tetapi juga kehidupan masyarakatnya yang toleran dan peduli satu terhadap lainnya di dalam suasana kemajemukan suku bangsa, agama, ras, dan antargolongan.<sup>7</sup> Itulah sebabnya, dalam kapasitasnya sebagai ibukota provinsi Maluku, Kota Ambon ini kemudian menjadi simbol yang merepresentasi *negeri pela* dan *gandong* bagi keseluruhan wilayah Maluku.

Nama Ambon telah disebut dalam buku *Negarakeragama* yang ditulis oleh Prapanca di abad XIV, untuk menandai sebuah pula di wilayah yang kemudian disebut Maluku Tengah<sup>8</sup> (sekarang beribukota Masohi). Sebutan Ambon selanjutnya digunakan pula oleh Portugis baik untuk mengidentifikasi wilayah pulau --- Pulau Ambon (*Ilhas de*

---

<sup>7</sup>Tonny D. Pariela, *Damai di Tengah Konflik Maluku: Preserved Social Capital sebagai Basis Survival Strategy* (Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana, 2008), h. 76.

<sup>8</sup>Tonny D. Pariela, *Damai di Tengah Konflik Maluku: Preserved Social Capital sebagai Basis Survival Strategy*, h. 77.

*Amboyno*) maupun wilayah kota di sekitar benteng yang dibangun Portugis di waktu itu --- Kota Ambon (*Cidado de Amboyno*).<sup>9</sup> Namun, menurut Pariela, tidak tersedia cukup informasi tentang pembangunan Kota Ambon di masa Portugis, kecuali bahwa dinamika kota ini berlangsung hanya di dalam benteng Kota Laha dan wilayah di sekitarnya, karena Kota Ambon ketika itu hanya memiliki beberapa jalan kecil di samping benteng tersebut.<sup>10</sup>

Dibandingkan dengan era Portugis, perkembangan kota Ambon lebih dinamis terjadi di masa Belanda, karena wilayah kota semakin diperluas menjadi 4.02 kilometer persegi. Di masa Belanda ini, Kota Ambon tidak saja berkembang sebagai pusat kekuasaan, karena berkedudukan sebagai pusat administrasi pemerintahan kolonial bagi Maluku (termasuk Maluku Utara) dan Papua, tetapi juga untuk mengatur produksi cengkeh di wilayah Pulau Ambon, Haruku, Saparua, dan Nusalaut sebagai pusat perdagangan VOC (kota pelabuhan, *port town*). Perkembangan demikian menyebabkan Kota Ambon sebagai suatu sistem pemukiman perkotaan yang baru.

Kota Ambon ini hingga sekitar paruh abad XX belum memiliki suatu pemerintahan yang otonom (walikota), karena semua urusan yang berkaitan dengan penduduk kota ini masih merupakan tugas dari pemerintah (gubernur) wilayah Maluku Tengah. Dengan kata lain, sejak berdiri Kota Ambon di tahun 1575 hingga tahun 1954, Kota Ambon belum memiliki seorang walikota untuk menpendidiks kepentingan warga kotanya. Menurut Leirissa yang dikutip Pariela, setelah terbentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, Kota Ambon yang dianggap telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan sebagai ibukota provinsi, dengan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1955 diberi status otonomi sebagai yang berhak mengatur dan menpendidiks rumah tangganya sendiri. Kemudian dengan Undang-undang Darurat Nomor 23 Tahun 1957 tentang Pembentukan Daerah-daerah Swatantra Tingkat II dalam Wilayah Swatantra Tingkat I Maluku, Kota Ambon berubah status menjadi daerah administratif dengan sebutan 'Kota-pradja Ambon' dengan kepala daerahnya yang bergelar 'walikota'. Selanjutnya tentang penetapan tanggal 07 September didasarkan pada peninjauan fakta sejarah bahwa pada tanggal 07 September 1921,

---

<sup>9</sup>Tonny D. Pariela, *Damai di Tengah Konflik Maluku: Preserved Social Capital sebagai Basis Survival Strategy*, h. 77.

<sup>10</sup>Tonny D. Pariela, *Damai di Tengah Konflik Maluku: Preserved Social Capital sebagai Basis Survival Strategy*, h. 77.

masyarakat kota Ambon diberikan hak yang sama dengan Pemerintah Kolonial Belanda sebagai hasil manifestasi perjuangan Rakyat Indonesia asal Maluku di bawah pimpinan Alexander Yacob Patty untuk menentukan jalannya Pemerintahan Kota melalui wakil-wakil dalam Gemeenteraad (Dewan Kota) berdasarkan keputusan Gubernur Jenderal tanggal 07 September 1921 nomor 07 (Staatblad 92 Nomor 524). Ditinjau dari segi politik nasional, momentum ini merupakan saat penentuan dari Pemerintahan Kolonial Belanda atas segala perjuangan rakyat Indonesia di Kota Ambon yang sekaligus merupakan suatu momentum kekalahan politis dari bangsa penjajah. Ditinjau dari segi yuridis formal, tanggal 07 September merupakan hari mulainya kota memainkan peranannya di dalam pemerintahan seiring dengan politik penjajah dewasa itu. Momentum inilah yang menjadi wadah bagi rakyat Kota Ambon di dalam menentukan masa depan.<sup>11</sup> Di lain pihak, kota Ambon sebagai daerah Otonom dewasa ini tidak dapat dilepaspisahkan daripada langka momentum sejarah.<sup>12</sup> Berdasarkan Undang-undang itu pula tanggal 7 September 1957 ditetapkan sebagai hari jadi Kota Ambon.<sup>13</sup>

Sejak Kota Ambon ditetapkan sebagai Ibukota Provinsi Maluku, gerak pembangunan mulai digalakkan terutama untuk menyediakan berbagai fasilitas publik yang dapat dianggap layak sebagai sebuah ibukota. Untuk menampung dinamika Kota Ambon sebagai ibukota Provinsi Maluku, sejak tahun 1979, wilayah kota ini diperluas hingga mencapai 377 kilometer bujur sangkar (Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1979), atau 2/5 dari total wilayah Pulau Ambon, terdiri dari daratan seluas 359.45 kilometer bujur sangkar, dan lautan seluas 17.55 kilometer bujur sangkar dengan panjang garis pantai 98 kilometer. Demikian juga di tahun 2010, wilayah administratif Kota Ambon kemudian dimekarkan menjadi 5 kecamatan dengan 30 jumlah desa (*negeri*), dan 20 kelurahan. Kelima kecamatan dimaksud Kecamatan Nusaniwe, Sirimau, Teluk Ambon Baguala, Leitimur Selatan, dan Teluk Ambon.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup>Tonny D. Pariela, *Damai di Tengah Konflik Maluku: Preserved Social Capital sebagai Basis Survival Strategy*, h. 77.

<sup>12</sup>Badan Pusat Statistik, *Maluku dalam Angka* (Ambon: Badan Pusat Statistik Kota Ambon, 2010), h. 39.

<sup>13</sup>Letnan Badan Pusat Statistik, *Maluku dalam Angka*, h. 39.

<sup>14</sup>Tonny D. Pariela, *Damai di Tengah Konflik Maluku: Preserved Social Capital sebagai Basis Survival Strategy*, h. 78.

Kota Ambon dalam kedudukannya sebagai ibukota Provinsi Maluku memiliki peranan yang strategis dengan beberapa alasan. Pertama, Kota Ambon merupakan gerbang utama dari masuk dan keluar orang, barang, dan jasa ke seluruh Provinsi Maluku. Kedua, Kota Ambon merupakan pusat aktivitas sosial, budaya, politik, ekonomi di Provinsi Maluku sehingga kota ini menempati posisi sebagai trend setter bagi perkembangan wilayah-wilayah lainnya di Provinsi Maluku.

## 2. Demografis Pulau Ambon

Masyarakat Maluku, khususnya masyarakat Ambon sejak dahulu dikenal sebagai masyarakat yang heterogen. Heterogenitas sosial di masa sebelum kolonial ditandai dengan perbedaan suku dan kultur etnis serta agama yang sangat beragam. Masyarakat Ambon terdiri dari berbagai macam suku, terbentuk atas dasar ikatan-ikatan hubungan keluarga yang menetap dalam sebuah teritori tertentu. Jika dilacak mengenai sejarah asal usulnya, sebagian besar mereka sebenarnya bukan penduduk “asli” pulau Ambon, tetapi hampir keseluruhan adalah pendatang dari luar, khususnya dari pulau Seram. Karenanya, pulau Seram bagi orang Ambon merupakan pulau induk yang biasa disebut dengan “Nusa Ina atau Pulau Ibu, atau pulau dari mana mereka berasal.

Para pendatang itu kemudian menetap di Pulau Ambon, membentuk pemukiman-pemukiman yang tersebar di pulau Ambon. Mereka tersebar baik di Jazirah Leihitu di bagian Barat Pulau Ambon maupun di Jazirah Leitimur di bagian Timur Pulau Ambon. Para pendatang yang menetap di Jazirah Leihitu dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok menurut urutan kedatangannya, yaitu kelompok Totohatu, Tanihitumessing, Nusatapy, dan Patituban. Kedatangan keempat kelompok tersebut menambah jumlah penghuni yang lebih dahulu ada di Jazirah Leihitu sebelumnya.<sup>15</sup> Klan-klan yang ada saat itu antara lain klan Tomu, Hunut, dan Mosapal. Mereka terakhir telah menempati antara lain negeri Hitumesing, Hitu, Wakal, dan Rumah-tiga. Mereka di Jazirah Leitimur antara lain orang Mardika, Burger, Mestis, dan sebagainya. Selain itu, di masa-masa selanjutnya juga

---

<sup>15</sup>Lihat Dandung Budi Yuwono, “Wayame: Gerakan Multikultural di Tengah Konflik Ambon, dalam *Jurnal Multikultural & Multireligius Harmoni*, Vol. VII, No. 27, Juli-September 2006, h. 17.

datang orang Buton, Arab, Bugis, dan Tionghoa. Orang Buton, misalnya sudah datang ke Ambon sekitar satu abad yang lalu.<sup>16</sup>

Seperti dikemukakan sebelumnya, bahwa asal usul penduduk Pulau Ambon pada awalnya berasal dari Pulau Seram, yakni orang-orang Alifuru. Di antara mereka itu kelompok (*clan*) Tomu, Hunut, dan Mosapal. Ketiga kelompok tersebut mendiami daerah antara negeri Hitumesing, Wakal, dan Rumatiga, termasuk di antaranya adalah Telaga Kodok dan sekitarnya di puncak bukit antara Teluk Ambon dan pantai Utara jazirah Hitu. *Rumatau* yang masih ada sampai saat ini sebagai pecahan dari klan Hunut adalah *rumatau* Lessy, *rumatau* Nasela, dan *rumatau* Anggoda Usman. Setelah ketiga klan tersebut, menyusul para pendatang lainnya kemudian membentuk kelompok sendiri-sendiri.<sup>17</sup>

### 3. *Susunan Masyarakat dan Kondisi Sosial Masyarakat*

Jauh sebelum Indonesia merdeka, bahkan jauh sebelum pengaruh-pengaruh dari luar terutama orang Barat, negeri-negeri di pulau-pulau Ambon-Lease khususnya dan Maluku Tengah pada umumnya adalah merupakan negeri-negeri yang berdiri sendiri. Antara satu negeri dengan negeri lainnya walaupun saling berdampingan namun tidak merupakan satu kesatuan. Masing-masing negeri dengan kedauatannya sehingga tidak ada negeri yang menjadi bawahan atau atasan. Karena batas-batas antara satu negeri yang satu dengan negeri lainnya tidak jelas, maka sering terjadi sengketa dan menjadi perang antara negeri-negeri yang bertetangga tersebut.<sup>18</sup>

Terjadinya pengelompokan masyarakat atas suatu negeri bisa berdasarkan keturunan atau genealogis dan bisa juga karena kesatuan wilayah tempat tinggal atau teritorial. Jika pengelompokan masyarakat berdasarkan genealogis teritorial, maka unsur genealogisnya yang dominan, sedangkan jika pengelompokan masyarakat berdasarkan teritorial genealogis, yang dominan adalah unsur teritorialnya. Jika dilihat dari pengelompokan yang tertua, maka faktor keturunan atau hubungan darah (genealogis) paling dominan. Hubungan tersebut dapat dibagi menjadi dua, yaitu hubungan berdasarkan garis keturunan ibu dan garis berdasarkan keturunan bapak. Susunan masyarakat mulai

---

<sup>16</sup>Dandung Budi Yuwono, "Wayame: Gerakan Multikultural, h. 17.

<sup>17</sup>Ziwar Efendi, *Hukum Adat Ambon-Lease*, h. 12.

<sup>18</sup>Ziwar Efendi, *Hukum Adat Ambon-Lease*, h. 39.



dari keluarga sebagai unit terkecil. Urutan selanjutnya adalah *rumatau*, *uku* atau *soa*, dan *aman* atau negeri.

a. *Rumatau*

Kesatuan kelompok genealogis yang lebih besar sesudah keluarga adalah *rumatau*. Secara harfiah, kata "*ruma*" berarti "rumah", dan kata "*tau*" berarti "isi". Arti lain dari kata "*tau*" adalah "periuk tembikar yang besar". Dengan demikian, *rumatau* dapat diartikan sebagai rumah dimana penghuni-penghuninya makan bersama-sama dari satu periuk. Jika kata "*tau*" diartikan sebagai "isi", maka *rumatau* berarti rumah yang didiami bersama-sama oleh orang-orang yang seketurunan dan keanggotaannya tersusun menurut garis bapak. Arti lain dari kata "*rumatau*" yang populer di kalangan masyarakat adalah "*mata-mata*". Mata berarti "asal" atau "induk". Jadi, *mataruma* berarti rumah induk atau rumah asal yang dapat disamakan dengan *rumah gadang* di Minangkabau. Sebuah *rumatau* biasanya terdiri atas beberapa keluarga dengan kepala keluarganya masing-masing.

*Rumatau* merupakan sel induk bagi terbentuknya masyarakat di daerah Ambon Lease. Orang yang tidak tergabung ke dalam salah satu *rumatau*, sulit untuk dapat turut serta di dalam lalu lintas hukum dan kurang mendapat perlindungan hukum. Hal itu disebabkan karena tidak masuk hitungan sebagai orang asli dari negeri yang bersangkutan. Dari *rumatau-rumatau* itulah berkembangnya susunan masyarakat yang selanjutnya dalam ruang lingkup yang lebih luas terbentuk *Uku* atau *Soa*.

Untuk mengatur urusan suatu *rumatau*, baik dalam hubungan ke dalam maupun terhadap pihak luar, seperti *rumatau* lainnya, diangkatlah salah seorang dari anggota *rumatau* yang bersangkutan menjadi pimpinan dengan gelar "*upu*". Lazimnya *upu* dipilih yang tertua atau yang dituakan di antara anggota *rumatau*. Senioritas generasi seseorang memegang peranan penting untuk dapat diangkat menjadi *upu*.

b. *Uku*

Seiring dengan bertambahnya anggota *rumatau* yang ditandai dengan lahirnya manusia baru dalam *rumatau* tersebut, lama kelamaan rumah besar itu menjadikan ruangnya tidak mencukupi lagi untuk menampung anggota keluarga. Karena itu, timbullah keinginan dari sebagian penghuni-penghuni untuk keluar dan memisahkan diri dari rumah besar itu dan membangun tempat tinggal (rumah) sendiri di luar rumah bersama. Pembangunan tempat tinggal baru tentu saja harus

mendapat restu dari *upu*. Pada perkembangan awal rumah-rumah baru yang dibangun masih di sekitar *rumatau* atau rumah asal. Karena perkembangan lebih lanjut, *upu* dari *rumatau* tua tidak mampu lagi menpendidiks rumah baru tersebut sehingga beberapa rumah baru ada yang menjadi *rumatau*.

Perkembangan berikutnya, karena *rumatau* dalam satu wilayah semakin banyak dan menempati wilayah yang luas, maka terbentuklah satu perkampungan yang bersifat genealogis teritorial yang disebut *uku* atau *huku*. Pemimpin *uku* atau *huku* bergelar *Tamaela*.<sup>19</sup> Beberapa kampung di Seram Bagian Barat memakai nama *uku* atau *huku*, seperti *Huku Anakota*, *Uku Kecil* di sepanjang sungai Tala dan negeri Soahuku. Sedangkan di Pulau Ambon, khususnya di Leitimur seperti *Hukurilla*, *Ukuhener* kampung tertua dari negeri Eri dan Ukuhuri. Ukuhuri dan Ukuhener saat ini masuk dalam petuanan negeri Latuhalat. Sedangkan di pantai Hitu sebelah Utara terdapat sebuah kampung bernama Ukuatelu yang masuk petuanan negeri Hila dan Hukunalo.<sup>20</sup> Istilah *uku* atau *huku* merupakan persekutuan asli dari Seram dan Pulau Ambon.

### c. *Soa*

*Soa* merupakan suatu persekutuan teritorial yang ada di Ambon. *Soa* merupakan suatu wilayah yang menjadi bagian dari suatu petuanan atau negeri. Di bawah *soa* bernaung beberapa *rumatau*.<sup>21</sup> Di saat sekarang terjadi perubahan, yakni *soa* adakalanya merupakan penjelmaan dari *uku* dan adakalanya penjelmaan dari *hena*. Terjadinya perubahan itu terutama disebabkan oleh deportasi penduduk oleh Gubernur Gerrit Demmer dan Arnold de Vlamingh van Oudshoorn pada medio

---

<sup>19</sup>Secara moral, *rumatau* tua membawahi *rumatau-rumatau* pecahannya sehingga jabatan *Tamaela* diberikan kepada orang yang tertua atau yang dituakan dari *rumatau* tua dan orang-orang dari *rumatau-rumatau* pecahannya tidak berani memegang jabatan itu. Hal itu disebabkan karena mereka takut murka dari para moyang atau para leluhur mereka.

<sup>20</sup>Ukuatelu terdiri atas *rumatau-rumatau* Selang, Laelokol, dan Uluelang. Sedangkan *rumatau* Selang terdiri atas Selanglelelisa, Selangmanulatu dan Selangpelatimu. Kepala Soanya bergelar Matitauweng, yang berarti orang yang menjalankan titah.

<sup>21</sup>Ada perbedaan antara *uku* atau *huku* dengan *soa*. *Uku* atau *huku* faktor yang dominan adalah unsur genealogis, sedangkan *soa* unsur yang dominan adalah teritorial. Dengan demikian, dalam *uku* atau *huku* hanya berdiam kelompok yang sedarah, sedangkan di dalam satu *soa* berbagai *rumatau* dapat dipersatukan oleh unsur teritorial.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

abad 17.<sup>22</sup> Karena *soa* bukanlah merupakan satu kesatuan genealogis, maka dia tidak mempunyai *primus inter pares* dan karena itu seorang kepala *soa* tidak berwenang demi hukum bertindak untuk dan atas nama dari *rumatau* yang tergabung di dalam *soa*-nya. Sebaliknya, *rumatau* mempunyai seorang *primus inter pares*. Walaupun tidak menutup kemungkinan ada *soa* hanya mempunyai sebuah *rumatau*. Kepala *soa* biasanya diangkat dari orang-orang keturunan *rumatau* asal.<sup>23</sup>

#### d. *Hena* dan *Aman*

Menurut van Hoeffell, di Ambon Lease *hena* aslinya adalah sebuah persekutuan yang lebih besar dari *uku*.<sup>24</sup> *Hena* merupakan persekutuan dari beberapa *uku* yang bersifat genealogis, namun unsur teritorial harus pula diperhitungkan. Singkatnya, *hena* merupakan persekutuan yang menitik beratkan pada unsur genealogis atau kebalikan dari *soa*. Sedangkan *aman* sama dengan *hena*, yakni merupakan kesatuan dari pembagian-pembagian yang bersifat teritorial.<sup>25</sup> Pada umumnya *hena* berubah menjadi *soa*, kecuali pada Uli Hatuhaha di pulau Haruku, dimana *hena-hena* yang tergabung di dalamnya sudah deportasi berubah menjadi negeri atau petuanan yang berdiri sendiri, yaitu negeri Pelauw, Rohomoni, Hulaliu, Kailolo, dan Kabauw.

#### e. Negeri

Istilah negeri jika diteliti lebih jauh bukanlah berasal dari bahasan asli dari Maluku, melainkan istilah itu merupakan istilah impor. Suatu negeri adalah persekutuan teritorial yang terdiri atas beberapa *soa* yang pada umumnya berjumlah paling sedikit tiga buah. Di jazirah Hitu misalnya terutama di pantai Utara dan Timur, negeri-negeri disana adalah penjelmaan dari *uli-uli*. Sebuah negeri dipimpin oleh seorang Kepala Negeri yang disebut dengan Pamerintah dan sehari-

---

<sup>22</sup>Ziwar Efendi, *Hukum Adat*, h. 29.

<sup>23</sup>Ziwar Efendi, *Hukum Adat*, h. 30.

<sup>24</sup>Terbentuknya *hena* pada awalnya mungkin saja terdiri atas beberapa *uku* dan *uku* tersebut adalah kesatuan genealogis, namun sudah harus diperhitungkan unsur teritorial oleh *uku-uku* yang bersangkutan. Hal itu disebabkan karena sudah menempati daerah yang luas. Oleh karena itu agak sulit dikatakan bahwa *hena* terbentuk hanya berdasarkan genealogis semata, tetapi berdasarkan teritorial genealogis dan atau genealogis teritorial. Van Hoeffell *Ambon en Meer Bepaaldelijk*, h. 35.

<sup>25</sup>Ziwar Efendi, *Hukum Adat*, h. 30.

hari dipanggil sebagai “raja”. Sekarang ini susunan wilayah pemerintahan negeri adalah wilayah yang membentuk negeri. Di bawahnya terdapat wilayah-wilayah *soa* yang terbentuk dari beberapa *rumatau* sebagai persekutuan genealogis.

#### 4. Kondisi Sosial Masyarakat

Orang Ambon adalah penduduk asli yang mendiami pulau Ambon, pulau-pulau Lease, wilayah Seram bagian tengah dan wilayah Seram bagian barat. Kelompok ini menyatakan dirinya sebagai pendukung kebudayaan Ambon (Maluku Tengah) yang merupakan hasil akulturasi dari kebudayaan Melayu, Polinesia dan Melanesia.<sup>26</sup> *Negeri* adalah suatu persekutuan masyarakat adat berdasarkan teritorial geneologis. Berdasarkan nama keluarga seseorang dapat mengetahui dari negeri mana orang itu berasal. Cikal bakal pembentukan negeri di wilayah pulau Ambon dimulai dari Seram. Pada mulanya masyarakat di pulau Seram mengelompok dalam *uli* dan kemudian atas uku yang terbagi atas aman (suku bangsa Wemale) dan *hena* (suku bangsa *alune*) dengan pemimpin besar yang bergelar *latu* atau *latu nusa*, raja tanah. Ketika terjadi migrasi dari pulau Seram ke pulau-pulau kecil di sekitarnya --- pulau Ambon dan pulau-pulau Lease --- para migran membawa pula adat dan budayanya dari sana. Di pulau-pulau baru itu mereka berdiam di daerah pegunungan dan membentuk kelompok-kelompok pemerintahan yang kemudian disebut sebagai *negeri lama*.

Ketika Belanda berkuasa dan demi memudahkan pengawasan terhadap penduduk terutama pengawasan bagi monopoli perdagangan cengkeh, penduduk yang tinggal di gunung-gunung diperintahkan untuk pindah bermukim di daerah pantai. Selain itu, akibat wabah penyakit menular, pemerintah kolonial Belanda menurunkan dengan paksa para penghuni di gunung-gunung itu. Terbentuklah pemukiman-pemukiman baru yang disebut negeri di mana sistem pemerintahan yang diatur tersendiri antara lain yang berhubungan dengan pengangkatan pejabat pemerintahan.

Negeri-negeri tersebut pada dasarnya dibentuk berdasarkan segregasi agama yaitu Islam dan Kristen. Negeri Islam oleh orang Ambon disebut *negeri salam* sedangkan negeri Kristen disebut *negeri sarani*. Negeri mempunyai wilayah atau daerah petuanan sendiri dengan batas teritorial yang jelas dengan negeri-negeri tetangga. Penduduk negeri

---

<sup>26</sup>Subair, Syamsul Amal dan Moh. Yamin, *Segregasi Pemukiman Berdasar Agama*, h. 115.

disebut anak negeri dan mempunyai hak dan kewajiban dalam masyarakat adat. Hubungan anak negeri dengan lingkungannya dan dengan leluhurnya sangat kuat sehingga berimplikasi terhadap kentalnya sentimen dan solidaritas kelompok masyarakat negeri tersebut.

Kosmologi orang-orang Ambon, dunia ini mereka bagi atas dua bagian besar, yaitu secara horizontal terdiri dari lau (laut) dan dara (darat) atau gunung dan pantai. Pembagian secara vertikal yaitu langit dan tanah atau gunung yang mewakili dunia atas serta pantai yang mewakili dunia bawah. Kosmologi yang bercirikan kepulauan ini kemudian digolongkan lagi ke dalam dua bagian atas dasar jenis kelamin, yaitu perempuan dan laki-laki. Bagian yang berkaitan dengan tanah, darat dan pantai digolongkan dalam jenis kelamin perempuan sedangkan laut, gunung dan langit digolongkan ke dalam jenis kelamin laki-laki.<sup>27</sup>

Kebudayaan Maluku Tengah, termasuk Ambon, orang menghargai tanah melebihi langit. Tanah dilihat bukan sekedar sebagai perempuan tetapi juga dianggap sebagai ibu sehingga orang mengenal petuanan darat dan laut. Penghargaan atas tanah yang sedemikian itu dapat pula menimbulkan konflik antar pribadi dan atau negeri. Penghargaan atas tanah juga melahirkan pranata demi melindungi tanah tersebut yang dikenal dengan kewang.

Di era sebelum 1960-an sistem kekerabatan masyarakat di Maluku, termasuk di Pulau Ambon, dipengaruhi oleh 3 (tiga) tradisi kebudayaan yang berbeda, yakni Belanda, Melayu dan Pribumi. Hal ini terlihat jelas dari unsur-unsur bahasa serapan yang digunakan oleh masyarakat Maluku seperti *fam* dan *famili* yang merupakan unsur serapan dari bahasa Belanda; rumah tangga, mata rumah (dan sebagainya) yang merupakan serapan dari bahasa melayu. *rumah tau*, *teun* (dan sebagainya) merupakan bahasa asli setempat. Nilai-nilai sosial yang hidup dan mengakar dalam masyarakat dapat berfungsi sebagai basis nilai dan *social capital* yang mendukung pelaksanaan pembangunan, namun juga dapat menjadi tantangan yang perlu disiasati dalam pelaksanaan pembangunan.<sup>28</sup>

Desa di pulau Ambon merupakan sekelompok rumah yang didirikan sepanjang suatu jalan utama. Rumah-rumah desa biasanya

---

<sup>27</sup>Subair, Syamsul Amal dan Moh. Yamin, *Segregasi Pemukiman Berdasar Agama*, h. 115.

<sup>28</sup>Jacob W. Ajawaila, "Orang Ambon dan Peranan Nenek Moyang (Leluhur)", *Makalah*, Ambon, 2000, h. 2-3.

amat berdekatan, tetapi ada pula desa-desa di mana rumah-rumah berjauhan satu dengan yang lainnya dan dipisahkan oleh pekarangan-pekarangan. Desa-desa seperti tersebut terakhir, dalam zaman dahulu merupakan penggabungan dari dua atau lebih perkampungan kecil, yang letaknya berdekatan. Perkampungan semacam itu disebut *ama*, dan terdiri dari beberapa *soa*, yang diperintah atau yang menjadi milik seorang *ama* ('bapak' atau tuan). Tiap-tiap *Soa*, terdiri dari beberapa *mata-rumah* atau *rumatau*.<sup>29</sup> Desa dinamakan *negeri* dan dikepalai oleh seorang *raja Ama*, *soa* dan *mata rumah*, dewasa ini tidak tampak lagi dalam struktur desa, karena pada waktu perpindahan dahulu dari bukit-bukit ke daerah pantai, kesatuan-kesatuan ini terpecah belah terpisah satu dengan lainnya.

Di wilayah petuanan (*beschikkingsgebied*) dari sebuah negeri terdapat beberapa wilayah kesatuan administratif yang lebih kecil yang merupakan bagian dari sebuah wilayah petuanan atau negeri. Pada umumnya setiap negeri mempunyai sedikitnya tiga buah *soa*, dan *soa-soa* ini terbentuk oleh beberapa *rumatau*, dan *rumatau* terbentuk oleh beberapa buah keluarga sebagai sub unit dari sebuah *rumatau*. *Rumatau* persekutuan genealogis, sedangkan *soa-soa* persekutuan teritorial genealogis, yaitu suatu kesatuan wilayah yang didiami oleh beberapa kelompok orang yang masing-masing kelompok merupakan kesatuan genealogis, *rumatau* tersebut. *Rumatau-rumatau* yang menempati suatu wilayah *soa* bisa berasal dari keturunan atau asal usul yang berbeda. Negeri sendiri lebih banyak merupakan suatu persekutuan teritorial. Peranan dari unsur genealogis sudah terhenti sampai pada tingkat *soa* ini. Di pulau Ambon umumnya *soa-soa* merupakan penjelmaan atau berasal dari uku-uku atau hena-hena yang menjadi anggota dari satu uli dan ulinya sendiri menjadi negeri, sedangkan di pulau Haruku dan Nusalaut hena-hena tersebut menjadi negeri-negeri yang berdiri sendiri-sendiri. Di atas negeri-negeri ini berdiri kecamatan sebagai koordinator.<sup>30</sup>

Ada tiga jabatan dalam struktur pemerintahan desa atau negeri yang berperan besar dalam kehidupan masyarakat Ambon, yaitu kepala desa (*raja*) suatu jabatan yang dulu turun temurun, tetapi sekarang secara resmi harus dipilih oleh rakyat, kepala adat yang dianggap

---

<sup>29</sup>Subair, Syamsul Amal dan Moh. Yamin, *Segregasi Pemukiman Berdasar Agama*, h. 175.

<sup>30</sup>Subair, Syamsul Amal dan Moh. Yamin, *Segregasi Pemukiman Berdasar Agama*, h. 175.

menguasai suatu bagian desa (*aman*) dan kepala bagian desa (kepala *soa*). Selain itu, masih ada pejabat-pejabat lain seperti: ahli adat mengenai hukum adat tanah dan soal-soal warisan tanah (*tuan tanah*), seorang pejabat adat yang dulu merupakan panglima perang (*kapitan*), polisi kehutanan (*kewang*) dan penyiar berita di desa (*marinyo*). Semua pejabat-pejabat pemerintahan desa tersebut tergantung ke dalam suatu dewan desa, bernama *badan saniri negeri* atau *saniri* saja.

Raja, dalam struktur pemerintahan negeri, mempunyai kedudukan yang paling tinggi dan dianggap memimpin negeri sekaligus sebagai kepala adat. Kedudukannya sebagai kepala adat menempatkan raja sebagai figur sentral dalam setiap ritual yang diselenggarakan oleh negeri. Hubungan dengan peradilan, raja bertindak sebagai hakim kepala. Menurut ketentuan pemerintah kolonial Belanda, raja beserta penguasa-penguasa negeri yang diangkat di antara calon-calon yang dipilih oleh kepala-kepala *soa*.

*Raja*, walaupun sekarang harus dipilih, tetapi dalam kenyataan, masih ada juga yang mendapat jabatannya karena keturunan, atau karena kewargaannya di dalam klen yang secara adat berhak memegang pimpinan. Demikian *raja* memang sering masih merupakan suatu jabatan adat saja, sedangkan pemerintahan desa yang sungguh-sungguh dilakukan oleh kepala-kepala *soa* secara bergilir. Di bawah raja, terdapat kepala *soa*. Kepala *Soa* sebagai kepala pemerintahan di *soa* mewakili Pemerintah di dalam wilayah *soa* masing-masing. Selain menjadi Kepala *soa* di dalam wilayah *soanya*, kepala-kepala *soa* itu secara bergiliran bertugas mewakili Pemerintah selama "satu bulan" dalam melaksanakan tugas-tugas negeri atas nama Pemerintah yang bersangkutan dan selama itu dia menjaga negeri supaya segala sesuatu yang terjadi di negerinya itu berjalan dengan baik. Karena kewajibannya adalah menjaga, semacam tugas piket dia disebut "*kepala soa jaga*". Juga dipanggil "*kepala soa bulan*" karena tugasnya itu lamanya adalah satu bulan. Ketiga: adalah "*kepala ewang*" atau "*kewang*" yang tugasnya menjaga dan memelihara perbatasan negeri, hutan-hutan dan kebun-kebun supaya dirawat dan ditanami secara teratur serta panennya dilakukan sampai pada waktu atau musim yang paling menguntungkan dan kalau perlu mensasinya. Dahulu ada *saniri kawang* yang berwenang mengadili perkara-perkara berkenaan dengan pelanggaran-pelanggaran atas ketentuan-ketentuan *sasi*.

Di samping itu, dalam struktur pemerintahan negeri dikenal juga lembaga *saniri*, *marinyo*, *kewang*, *kapitan* dan *mauwen*. *Saniri* negeri

adalah lembaga musyawarah rakyat sekaligus sebagai lembaga peradilan yang menetapkan aturan-aturan dan memutuskan perkara-perkara yang berhubungan dengan masalah-masalah adat. Raja dalam hal ini bertindak sebagai kepala saniri. Nama *saniri* juga bisa dipakai untuk dewan-dewan pemerintahan yang lebih luas sifatnya, sehingga sebenarnya ada tiga macam *saniri* ialah: *Saniri Rajapatih*, yang terdiri dari *raja* dengan kepala *soa*, dan yang merupakan pelaksana administrasi desa dan instruksi-intruksi dari pemerintah pusat. *Saniri Negeri Lengkap*, yang terdiri dari kepala-kepala *soa*, ditambah dengan pejabat-pejabat adat lainnya tersebut di atas dan yang merupakan dewan pembuat aturan-aturan adat atau legislatif; dan akhirnya *Saniri Negeri Besar*, yang terdiri dari semua pejabat pemerintahan desa, ditambah dengan semua orang laki-laki di desa yang sudah dewasa. Dewan terakhir ini merupakan suatu dewan perwakilan rakyat kecil, tetapi dalam praktek jarang sekali berkumpul, di misalnya pada pemilihan *raja*, upacara pengesahan jabatan *raja* baru dan sebagainya.

Petugas-petugas negeri lainnya, tetapi tidak menjadi anggota Saniri adalah *juritulis* yang membantu di bidang administrasi dan *marinyo* yang bertugas menyampaikan perintah-perintah dan pemberitahuan-pemberitahuan dari Pemerintah Negeri kepada rakyat. Cara penyampaian atau pengumumannya ialah marinyo tersebut dengan berjalan kaki keliling di kampung-kampung sambil memukul tifa atau gendang dan di tempat-tempat tertentu di mana teriakannya bisa didengar oleh banyak orang, biasanya di tempat yang tinggi meneriakan pengumuman itu. Cara pengumuman semacam ini disebut *taboos*. Kata marinyo berasal dari kata Portugis *meirinho* semacam pesuruh. Selain marinyo yang bertugas untuk negeri, juga setiap *soa* mempunyai seorang marinyo untuk kepentingan intern *soa* masing-masing.

Selain itu dikenal juga lembaga kapitan dan mauwen. Kapitan adalah panglima perang negeri. Jabatan ini merupakan jabatan turun temurun dari mataruma khusus. Tugas dan fungsinya menjaga kestabilan roda pemerintahan dan bahaya ancaman yang datang dari luar. Ada jabatan kapitan laut yaitu mempertahankan daerah muka atau dari laut dan kapitan darat yaitu selalu siap sedia menghadapi bahaya yang datang dari belakang atau dari darat. Sampai sekarang jabatan kapitan masih ada tetapi perannya kini hanya terlihat saat diadakan suatu upacara adat misalnya pengangkatan raja atau upacara *panas pela*.



Di samping pemimpin desa dan kepala-kepala adat, orang Ambon juga mengenal pemimpin-pemimpin agama (Nasrani, Islam atau agama asli). Di desa-desa yang beragama Islam, *imam* merupakan pemimpin agama yang sederajat kedudukannya dengan kepala desa. Pemuka-pemuka itu sebenarnya mengganti-kan peranan pemuka agama asli yaitu *uwena*, yang dulu merupakan perantara antara dunia ini dengan dunia nenek moyang dan dunia gaib.<sup>31</sup>

#### 5. Kehidupan Sosial Budaya

Penduduk Kota Ambon dan sekitarnya terdiri dari penduduk yang beragama Kristen dan Islam dengan jumlah yang cukup seimbang. Pendatang di Kota Ambon cukup beragam yakni berasal antara lain; dari Buton, Bugis Makassar, Jawa dan Sumatera. Sebelum konflik, kedua kelompok dari kedua latar belakang agama Kristen dan Islam berbaur di dalam komunitas yang sama, namun pasca konflik 1999 membuat mereka justru berkelompok dalam komunitasnya masing-masing.<sup>32</sup> Mata pencaharian penduduk di Kota Ambon dan sekitarnya cukup beragam antara lain pedagang, para pegawai yang bekerja di kantor pemerintah, petani ladang, buruh bangunan, supir angkot dan pengayuh becak serta nelayan. Walaupun Ambon dan wilayah sekitarnya merupakan wilayah urban dan semi urban, mereka tetap menganut sistem negeri sebagai tingkat pemerintahan yang terendah dan sebagian besar masyarakatnya masih menaati putusan yang diambil oleh Raja yang sekaligus bertindak sebagai kepala desa seperti Raja Hative Kecil.

Orang Ambon, berdasarkan gambaran tradisional yang bersumber pada cerita-cerita orang-orang tua, dongeng-dongeng, legenda-legenda dan lain-lain, berkeyakinan bahwa sebelum nenek moyang mereka datang dari Seram, Maluku Utara, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Tenggara Papua, maka kepulauan Ambon Lease kosong sama sekali. Nenek moyang mereka tidak datang dari satu tempat saja,

---

<sup>31</sup>Subair, Syamsul Amal dan Moh. Yamin, *Segregasi Pemukiman Berdasar Agama*, h. 175.

<sup>32</sup>Suku bangsa di Maluku seperti etnis Buton, Bugis, Makassar, Jawa atau etnis lain biasa disebut sebagai orang dagang atau pendatang, sedangkan etnis yang dikategorikan adat seperti etnis Ambon, Seram, Lease, Tenggara, Buru adalah etnis asli yang mendiami pulau-pulau di Maluku, yang umumnya punya negeri serta bahasa tersendiri. Lihat J. Ajawaila, "Dinamika Budaya Orang Maluku", dalam *Maluku Menyambut Masa Depan* (Ambon: Lembaga Kebudayaan Daerah Maluku, 2005), h. 159.

atau pada waktu tertentu, melainkan dari pelbagai daerah dan melalui suatu proses yang panjang. Migrasi dari pulau Seram dan lain-lain daerah itu mungkin disebabkan karena tekanan-tekanan tertentu dari Maluku Utara atau Papua, ada pula karena pertikaian/peperangan antara masyarakat Patapeserta didik Putih dan Patasiwa Hitam di Seram Selatan. Sesudah perpindahan itu maka nenek moyang mereka membentuk masyarakat-masyarakat kecil yang baru dan bermukim di pegunungan. Tempat pemukiman yang pertama di gunung-gunung itu disebut "Negeri Lama".<sup>33</sup>

Masyarakat Ambon dewasa ini merupakan kelompok masyarakat yang tersusun atas dasar ikatan-ikatan hubungan keluarga yang menetap dalam sebuah teritori tertentu. Berdasarkan tempat asal dan urutan kedatangan kelompok masyarakat ini, dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok besar, yaitu : (1) kelompok "Tuni" datang dari Pulau Seram dan sekitarnya; (2) kelompok "Wakan" yang berasal dari kepulauan Banda dan Kei, daerah bagian selatan dan tenggara; (3) kelompok "Moni" yang datang dari wilayah bagian utara, seperti Halmahera, Ternate, dan Tidore. Ada juga diantara kelompok masyarakat ini diantara mereka datang dari daerah Barat Laut seperti kepulauan Sula dan ada pula yang datang dari daerah Timur bagian Irian; Ada juga yang berasal dari negeri Rohomoni di pulau Haruku; (4) kelompok "Mahu" yang datang dari daerah bagian Barat, terutama dari pulau Jawa diantaranya dari Tuban. Di wilayah Maluku bagian tengah dikenal mitos tentang daerah asal usul masyarakat Maluku. Hal ini, terutama di Pulau Seram dikenal dengan nama *Nunusaku*. Kata *Nunu* berarti pohon beringin, sedangkan *Saku* berarti keramat. Sehingga *Nunusaku* berarti 'daerah pohon beringin keramat'. *Nunusaku* (pohon beringin keramat) mempunyai 3 (tiga) cabang yang dibawahnya terdapat tiga mata air yang merupakan sumber dari sungai Eti, sungai Tala dan sungai Sapalewa. Di tempat ini orang bermusyawarah untuk mencari tempat permukiman baru. Mereka turun bersama-sama ke suatu daerah bernama *Temanesiwa*, *temane* berarti halaman, *siwa* berarti 9 (sembilan). Setelah beberapa waktu manusia mengadakan musyawarah untuk mencari tempat baru dan kemudian turun bersama-sama ke *Sapualatene*. Setelah itu kemudian diadakan musyawarah kembali dan manusia naik gunung kembali ke *Nunusaku*

---

<sup>33</sup>Salah Putuhena, "Beberapa Pokok Pikiran Tentang Pemberdayaan Kebudayaan Lokal di Maluku Tengah, Maluku Tenggara", *Makalah*, 14 Maret 2001, h. 3.

dimana telah dibuat *Baileo* (bangsal tempat musyawarah). Keputusan musyawarah ini ialah bahwa sebagian penduduk manusia turun lagi, kali ini ke Nuelepatai (pohon kelapa). Di tempat ini ditemukan suatu danau yang dipercayai merupakan tempat dimana manusia memperoleh bahasanya sendiri-sendiri.

Berdasarkan ikatan keluarga atau hubungan darah (genealogis) masyarakat Ambon-Lease tersusun atas dasar, mulai dari paling atas terdiri dari kelompok berdasar keturunan atau klan-klan yang mendiami *rumah tau-rumah tau*, yaitu rumah besar dimana suatu keluarga seketurunan bertempat tinggal. Rumah tau rumah tau itu kemudian membentuk teritori pemukiman yang disebut *Uku*. Selanjutnya Uku-Uku membentuk *Hena*, dan Hena-hena membentuk *Uli*. Di Ambon ada dua Uli, yaitu Uli Siwa dan Uli Lima. Rumahtau, Uku, Hena, Uli, adalah susunan masyarakat Ambon Lease berdasar ikatan genealogis teritori, artinya pembentukan kelompok atas dasar klan atau genealogis yang menetap di teritori tertentu dengan ikatan klan lebih kuat daripada teritori.<sup>34</sup>

Berdasarkan teritorinya, masyarakat Ambon Lease (meliputi wilayah Maluku bagian tengah) tersusun atas *Soa-soa*, yaitu ikatan sosial berdasar teritori komunal. Soa-soa itu ada hanya terdiri dari satu klan, tetapi ada juga yang terdiri dari beberapa klan. Soa yang terdiri hanya dari satu klan memiliki ikatan ganda berdasar teritori sekaligus klan. Tetapi, yang terdiri dari beberapa klan maka teritori soa mengikat klan-klan yang ada didalamnya. Kemudian diatas soa ada negeri, yaitu suatu teritori yang ada didalamnya mengikat atau membawahi beberapa soa. Pada masa kolonial, intervensi pemerintah kolonial dalam kehidupan sosial masyarakat Maluku selain ikut memperkuat ikatan sosial berdasar teritori soa dan negeri dalam administrasi kolonial khususnya dibawah kolonial Belanda, kedatangan kolonial Portugis dan Belanda membawa konsekuensi penting pada pembentukan formasi sosial baru di masyarakat Maluku, khususnya pengelompokkan sosial berdasar agama. Dalam masa kolonial Portugis terjadi persebaran agama Kristen Katolik yang kemudian membentuk kelompok sosial berbasis kultur agama katolik. Pada kurun waktu yang relatif bersamaan dengan keberadaan kolonial Belanda terjadi persebaran agama Kristen Protestan. Persebaran agama Kristen Protestan meluas di wilayah pulau-pulau Lease karena jangka waktu kolonialisme Belanda yang cukup lama disana, sementara agama Katolik relatif

---

<sup>34</sup>Manusama J.Z., *Hikayat Tanah Hitu* (Leiden: Proefschrift, 1977), h. 19.

sedikit karena waktu pendudukan yang tidak terlampau lama. Setelah masyarakat Maluku menetap dan membentuk struktur masyarakat yang teratur, masyarakat hanya mengenal pimpinan utama yang bergelar *latu*, disamping *tetua adat*. Seiring dengan pengaruh dari Maluku Utara dan kolonial Belanda, istilah *latu* ini diganti dengan *raja* atau *Pati* atau orang kaya, selain itu ada juga *kepala soa*. Hingga kini masyarakat Maluku umumnya masih meyakini bahwa yang berhak menjadi *raja* adalah seseorang yang berasal dari rumah tau tertentu. Misalkan Hatala di Batu merah, Rehata di Soya, Laitupa di Ureng, dan sebagainya.<sup>35</sup>

Catatan sejarah menunjukkan bahwa di masa lalu Desa Hitumeseng merupakan pusat penyebaran agama Islam untuk pulau Ambon dan sekitarnya. Kedatangan Portugis mengakibatkan terhambat proses penyebaran agama Islam setempat, dan sejak itu di Maluku dikenal agama Katolik yang dibawa oleh pendatang Portugis. Kemudian di era penjajahan Belanda, agama Kristen Protestan disebarluaskan. Hingga kini di semenanjung Leihitu (Ureng dan Hitumeseng) sebagian besar penduduk masih beragama Islam dan di semenanjung Leitimur beragama Kristen Protestan (Soya, Kilang Lumoli dan Rumahtita). Perkenalan dengan agama-agama tersebut berpengaruh terhadap terhadap agama suku/kepercayaan dan pemujaan kepada leluhur sebagaimana yang dianut oleh masing-masing komunitas. Kenyataan ini membawa dampak terhadap aspek-aspek adat-istiadat lainnya, yang juga berubah sebagai pengaruh agama yang ditandai oleh hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap kekuatan supranatural oleh para leluhurnya.

Kedatangan penjajah berpengaruh pula terhadap aspek pendidikan. Di desa Islam pendidikan tidak terlampau pesat berkembang, sementara di desa-desa Kristen, pendidikan cukup berkembang. Hal ini disebabkan karena pendidikan yang dikembangkan berbasis pada institusi agama Kristen. Perkembangan sistem kekerabatan dan sistem kepercayaan tradisional masyarakat Maluku didasarkan atas aturan-aturan adat, namun sesudah 1960-an sistem tersebut perlahan-lahan mulai pudar. Dewasa ini, sebagian lembaga-lembaga tradisional pengikat hubungan antarwarga masyarakat masih bertahan meskipun daya ikatnya telah mulai melemah, seperti melemahnya eksistensi lembaga kekerabatan *soa*. Pemudaran ini menimbulkan pengurangan basis soli-

---

<sup>35</sup>Frassen Ch. F. Van, "Types of Sociopolitical Structure in North Halmahera", *Majalah Ilmu-ilmu Sastra Indonesia*, Jilid 8, No. 2, November 1978/1979, h. 90

daritas sosial secara luas digantikan dengan ikatan berbasis ketetangaan dengan dukungan kekerabatan dan keagamaan. Akibatnya, terjadi penyempitan lingkup kerjasama ekonomi masyarakat di desa sehingga hanya berlingkup kerjasama dalam bidang konsumsi saja.

Sebelum terjadi konflik, Ambon mempunyai jumlah penduduk sekitar 311.000 jiwa dengan komposisi (42% Islam, 52% Protestan, 6% Katolik, dan lainnya). Dari data tersebut terlihat bahwa masyarakat Ambon mempunyai tingkat heterogenitas penduduk yang tinggi (dengan komposisi yang berimbang antar golongan). Selain itu, keadaan Ambon juga ditandai pula dengan tingkat "homogenitas kawasan". Artinya adalah, banyak wilayah di Ambon yang satu desa memiliki tingkat homogenitas religi yang sama, sementara dusun yang lain di sebelahnya didiami oleh komunitas yang berbeda. Pada awalnya kehidupan seperti ini tidak menjadikan persoalan yang besar bagi mereka, akan tetapi begitu telah terjadi kerusuhan yang bersentimen agama, perang antar dusun pun terjadi.

Di sektor ekonomi, warga pendatang (yang kebanyakan adalah warga BBM-Bugis, Buton, dan Makassar), lebih menguasai sektor ekonomi bisnis. Meski demikian beberapa pendatang juga mengambil pekerjaan yang lebih kasar seperti kuli, buruh, penarik becak dan lain sebagainya. Sementara itu, penduduk asli Ambon lebih berorientasi pada birokrasi (PNS), tentara, dan pendidik. Penempatan beberapa pejabat wilayah yang bukan "putera daerah" sempat mendapatkan tentangan dari suku asli Ambon. Walaupun heterogen, selama beberapa waktu kehidupan antar suku di Ambon berjalan baik, tanpa ada pertentangan yang berarti diantara mereka. Beberapa pihak menyatakan bahwa alasan utamanya karena budaya *pela gandong* yang berisi ketentuan persahabatan antar warga masih dipegang kuat.

#### 6. *Salam-Sarane*: Interaksi Umat Beragama dalam Sejarah

Pembicaraan mengenai hubungan *salam-sarane* di Ambon tidak bisa dijelaskan hanya dengan mengamati proses interaksi sosial yang saat ini sedang berlangsung di antara kedua komunitas, dan khususnya saat terjadinya konflik sosial di daerah ini. Lebih dari itu perlu ditelusuri hubungan komunitas *salam-sarane* pada pentas sejarah perjumpaan atau sejarah pemisahan mereka setelah kedua komunitas ini yang memiliki satu horizon budaya - menerima agama Islam dan Kristen.

Menurut para sejarawan tentang Maluku, masyarakat Ambon (Maluku) oleh sejarah telah membelah mereka ke dalam pola struktur sosial tertentu dengan tingkat pengelompokan sosial yang secara hirarkis masing-masing mencerminkan luas cakupan teritorial maupun geneologis.<sup>36</sup> Struktur pengelompokan sosial tersebut dikenal dengan *ulisiwa* atau *patasiwa* dan *ululima* atau *patalima*, yang kemudian terkenal dengan istilah *siwalima*. Ada *uli* (desa) yang terdiri atas sembilan *uku* (kampung) dan dinamakan *ulisiwa*, dan ada *uli* yang terdiri atas lima *uku* yang disebut dengan *ulilima*. Menurut R.Z. Leirissa pengelompokan sosial dengan ciri tertentu terutama dalam hal angka sembilan dan lima ini telah menjadi kosmologi tentang bagaimana masyarakat Ambon memandang diri serta lingkungannya.<sup>37</sup>

Perspektif lain menjelaskan, struktur tradisional masyarakat Maluku dengan polarisasi seperti ini melihat perbedaan itu sebagai elemen fungsional, bukan sesuatu yang harus dihapuskan atau dihindari,<sup>38</sup> tinggal bagaimana perbedaan yang ada dikelola secara fungsional sehingga perbedaan mestinya menyumbangkan integrasi dan bukan konflik. Sebagai ciri yang membedakan antara struktur komunitas *patasiwa* dan *patalima* biasanya tampak dari jumlah benda-benda yang digunakan. Pada *patasiwa* biasanya penggunaan benda-benda dalam acara-acara tertentu mencerminkan kelipatan sembilan, sementara dalam struktur komunitas *patalima* menggunakan kelipatan lima. Selain itu, perbedaan tersebut dapat dilihat dari posisi arsitektur *baileu*.<sup>39</sup> Menurut Duyvendak, perbedaan lain dapat dilihat dari letak *batupamali*<sup>40</sup> yang lazim diletakkan di samping *baileu*. Apabila posisi *batupamali* diletakkan menghadap ke darat berarti menandakan negeri *patalima*, sementara bila mana posisi *batupamali* menghadap ke laut berarti menunjukkan negeri *patasiwa*. Ciri lain yang dapat membedakan komunitas *patasiwa* dan *patalima* menurut M. Shaleh A. Putuhena, biasanya terdapat pula pada cara mengikat sayap (*semang*)

---

<sup>36</sup>Lihat J.W. Ajawaila, "Orang Ambon dan Perubahan Kebudayaan", dalam *Antropologi Indonesia*, No. 61, Thlm.XXIV, 2000, h. 17.

<sup>37</sup>Lihat R.Z. Leirissa, *Maluku Tengah di Masa Lampau: Gambaran Sekilas Lewat Arsip Abad Sembilan Belas* (Jakarta: Arsip Nasional Republik Indonesia, 1982), h. 1.

<sup>38</sup>Nicola Frost, "Adat di Maluku: Nilai Baru Atau Eksklusivisme Lama" dalam *Antropologi Indonesia*, No. 74, Thlm.XXVIII, h. 4.

<sup>39</sup>Suatu tempat pertemuan yang dianggap sakral dan merepresentasikan masyarakat secara totalitas.

<sup>40</sup>Batu tempat pelantikan raja.

perahu. Pada masyarakat *pata-siwa* biasanya cara mengikat *semang* perahu disimbolkan dengan tanda silang (X), sedangkan pada masyarakat *patalima* ikatan yang terdapat pada *semang* perahu disimbolkan dengan tanda setengah lingkaran (U). Seperti diakui Putuhena, ciri ini sepertinya sudah mulai menghilang.

Agama Islam, Kristen Protestan dan Katolik turut pula menyumbangkan akulturasi budaya Ambon. Dari perspektif sejarah diketahui bahwa ketika agama Islam masuk ke Maluku diterima oleh masyarakat *ulilima*, dan ketika agama Katolik kemudian Protestan masuk disambut oleh masyarakat *ulisiwa*. Secara simbolis masyarakat dan budaya *siwalima* berkembang menjadi budaya *salam-sarane*. Proses invensi dan akomodasi budaya tersebut kemudian menjadikan kebudayaan Maluku sebagai satu kesatuan yang utuh.<sup>41</sup> Maksud dari ungkapan bahwa kebudayaan Maluku (Ambon) sebagai satu kesatuan yang utuh bahwa kebudayaan Ambon beserta segenap nilai-nilai dasar yang membentuknya hanya dapat difahami dalam perspektif kebersamaan antara *patalima dan pata-siwa* atau antara *salam* dan *sarane*. Mencoba memahami di luar perspektif ini berarti melawan kosmologi dasar pembentukan masyarakat Maluku itu sendiri.

Masuknya agama dan penerimaan oleh orang Ambon awal, tampaknya tidak menunjukkan problema yang menjurus kepada konflik. Menurut M. Shaleh A. Putuhena, masyarakat Ambon (Maluku) awal, dengan pandangan mono-dualistiknya (atas-bawah, laut-darat, pata-siwa-patalima), tidak pernah mempermasalahkan pemelukan agama. Penerimaan Islam atau Kristen oleh satu kelompok masyarakat dianggap lumrah dalam kerangka memelihara pandangan terhadap konsep keseimbangan atau monodualistik yang telah menjadi pandangan dunia (*world view*) yang mereka anut. Di kalangan masyarakat Ambon terdapat pandangan bahwa dalam masyarakat perlu ada keseimbangan sehingga *salam* (Islam), dan *sarane* (Kristen) memang harus ada karena didasarkan pada cara pandang monodualistik. Masyarakat Ambon itu seolah-olah telah membangun kesadaran mereka bahwa kalau kami ini sudah memeluk *salam* (beragama Islam), maka harus ada juga saudara mereka yang bisa menerima *sarane* (beragama Kristen). Masyarakat Ambon tidak sama sekali berimplikasi kepada konflik sehingga dikenal konsep *gandong*. *Gandong* menyiratkan persahabatan yang terbentuk karena adanya kesadaran geneologis. *Gandong* berasal dari kata *kandung* atau "kandung" yang menyiratkan

---

<sup>41</sup>HLM.M.Saleh A. Putuhena, *Peranan Pendidikan*, h. 3.

persaudaraan berdasar garis turunan. Pada konteks kulturalnya, *gandong* adalah hubungan (ikatan persaudaraan) antara dua desa berlainan agama (*salam-sarane*) tetapi terikat dalam satu ikatan geneologis.<sup>42</sup>

Pandangan seperti ini mungkin benar, ketika agama, baik Islam maupun Kristen itu disebarkan oleh para pendakwah agama yang semata-mata misinya menyebarkan agama dan tidak memiliki tendensi politik. Para penyebar agama berhasil menanamkan misi kasih sayang yang menjadi dimensi penting keberagamaan itu kepada baik muslim maupun kristen. Interaksi *salam-sarane* dalam konteks tersebut dapat berlangsung secara positif, karena masing-masing pihak merupakan bagian dari yang lain dan bertanggung jawab terhadap upaya saling menghidupkan. Di sini kemudian muncul istilah *salam-sarane karja rame-rame*, yang berarti umat Islam dan Kristen bahu membahu bekerja bersama-sama.<sup>43</sup> Kerjasama ini kemudian dipertegas lagi dengan lahirnya sistem budaya yang dikenal dengan *pela* untuk memelihara keutuhan interaksi *salam-sarane*. Hubungan interaksi positif yang mempertegas identitas kultural sebagai orang Ambon yang memiliki ikatan emosional yang sama walaupun tidak seagama ini berlangsung selama berabad-abad. Kedua komunitas *salam-sarane* yang telah mengikatkan diri mereka, baik dengan perjanjian *pela*, atau melalui kesadaran geneologis (*gandong*), dalam tradisi hidup mereka menunjukkan sebuah interaksi yang harmonis dan rukun. Bahkan hidup berdampingan dengan toleransi *salam-sarane* itu telah berlangsung dalam proses sejarah yang panjang.

Jika dikaji lebih mendalam, ketika misi agama telah bersentuhan dengan politik kolonialisme, mulai terjadi proses identifikasi diri secara ekstrem. Kaum muslim lebih banyak memilih sikap sebagai oposan terhadap kolonialisme. Karena itu dapat dimaklumi bahwa di Maluku terjadi beberapa kali peperangan yang merupakan perlawanan kaum muslimin terhadap imperialism, seperti Perang Wawane, Perang Alaka, Perang Iha, dan sebagainya.<sup>44</sup> Dalam perspektif politik tersebut masyarakat *sarane* (komunitas Kristen) sedikit diuntungkan oleh

---

<sup>42</sup>Hadi Basalamah, *Pemikiran Tentang Interaksi Sosial Salam-Sarane dalam Membangun Kerukunan Antarumat Beragama Pascakonflik Di Kota Ambon*, Tesis S2 (Makassar: Program Pascasarjana Universitas Negeri Islam Makassar, 2010).

<sup>43</sup>Hadi Basalamah, *Pemikiran Tentang Interaksi Sosial Salam-Sarane*, h. 32.

<sup>44</sup>HLM. Maryam R. L. Lestalu, *Sejarah Perlawanan Masyarakat Islam Terhadap Imperialisme di Daerah Maluku* (Bandung: Al-Ma'arif, 1986).



kebijakan politik kolonial, sementara *basudara*-nya yang *salam* (komunitas Islam) berada dalam posisi yang relatif terpinggirkan.<sup>45</sup>

Selama periode penjajahan Belanda di Ambon dan Maluku, agama, pendidikan, dan politik menjadi perhatian penting bagi pemerintah kolonial. Terdapat semacam keyakinan para elit Belanda di Maluku bahwa agama Kristen merupakan alat untuk meningkatkan loyalitas masyarakat setempat terhadap pemerintah kolonial, dan untuk mencapai tujuan ini haruslah diupayakan melalui jalur pendidikan.<sup>46</sup> Tidak mengherankan bahwa hubungan erat antara pendidikan dan agama Kristen ini telah berhasil, sampai dengan abad XX banyak penganut Kristen yang telah berhasil memperoleh pendidikan modern dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Indonesia.<sup>47</sup> Sementara dari sisi yang lain, penduduk Muslim di Maluku tidak mau menyekolahkan putera-putera mereka di sekolah Belanda karena khawatir akan dikristenkan di samping memang, politik pendidikan pada saat itu tidak memberi akses kepada masyarakat pribumi dalam hal ini termasuk umat Islam. Kendati demikian hubungan *salam-sarane* sebagai dua komunitas dalam interaksi sosialnya ketika itu berlangsung secara baik sebagaimana layaknya hubungan *orang basudara*. Hal ini disebabkan karena berfungsinya ikatan-ikatan emosi kultural seperti telah disebutkan.

Hal penting yang tidak dapat dipungkiri, agama dengan segenap nilai-nilai normatifnya secara niscaya mesti terintegrasi dengan sikap dan perilaku keberagamaan masyarakat. Bagi komunitas *salam* dan *sarani* ada kewajiban untuk menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan mereka. Proses interaksi sosial sudah mulai terbangun berdasarkan *mindset* keagamaan. Pola pikir yang memposisikan agama sebagai *mindset* lambat laun agama bagi orang Ambon tidak sekedar lagi sebagai keyakinan, lebih dari itu agama menjelma menjadi

---

<sup>45</sup>Lihat Richard Chauval, *Nationalit, Soldiers, and Separatists* (Leiden: KITLV Press, 1990), h. 105.

<sup>46</sup>Hadi Basalamah, *Pemikiran Tentang Interaksi Sosial Salam-Sarane*, h. 25. Bandingkan juga dengan M. Natsir, *Islam dan Kristen di Indonesia* (Jakarta: Tinta Mas, 1966).

<sup>47</sup>Sekolah-sekolah yang pertama dibangun pemerintah Belanda adalah sekolah Kristen, sebagaimana yang terjadi pada masa Portugis, sementara mereka yang kebanyakan direkrut adalah putera-putera *raja* karena *raja* menempati posisi penting bagi upaya rentang kendali politik penjajahan Belanda. Lihat Tri Ratnawati, "Mencari Kedamaian di Maluku: Suatu Pendekatan Historis Politik", dalam *Konflik Komunal di Indonesia Saat ini*, (Leiden-Jakarta: INIS, 2003), h. 4.

identitas kolektif,<sup>48</sup> baik identitas dalam level berbudaya maupun dalam berpolitik. Di samping itu, aspek-aspek yang menjadi nilai-nilai dasar pada garis lurus kebudayaan mereka seperti *pela*, *gandong* dan sebagainya, dapat dirasakan beberapa perbedaan antara *salam-sarane* di Ambon, baik dari aspek kebudayaan maupun politik. Perbedaan-perbedaan itu antara lain terdapat pada beberapa aspek seperti aspek bahasa, aspek busana, aspek musik atau seni dan tarian, aspek politik, dan aspek olahraga. Perbedaan-perbedaan dialek bahasa, busana, olahraga dan musik tertentu serta afiliasi politik dipengaruhi pula oleh perbedaan agama.

Sulit untuk dipastikan sejak kapan masyarakat Ambon *salam-sarane* mulai memosisikan agama sebagai identitas kolektif, bahkan agama kemudian menjadi alat ukur dalam menilai seseorang. Namun, dapat diasumsikan bahwa identitas kolektif *salam-sarane* muncul sejak imperialisme. Imperialisme telah membedah secara signifikan *salam-sarane* sehingga sampai dengan saat ini hubungan interaksi *salam-sarane* seakan terdapat sebuah garis demarkasi psikologis yang terdapat pada area pikir masyarakat Ambon.

Imperialisme juga berjasa di dalam megacaukan struktur dasar *siwalima*, *salam-sarane* dengan membentuk komunitas-komunitas eksklusif berdasarkan agama dalam bentuk negeri-negeri adat yang ter-segregasi secara ketat. Bom waktu yang ditinggalkan oleh sistem kolonialisme ini kemudian mendapat momentum-nya juga ketika pada masyarakat pribumi mulai terbentuk organisasi-organisasi yang ber-afiliasi kepada agama, termasuk partai-partai politik yang beraskan agama. Kemunculan organisasi keagamaan dan politik ini semakin mempertegas watak kedua agama yang ekspansif, bahwa dakwah atau misi menjadi kewajiban untuk menggalang solidaritas yang sifatnya eksklusif. Hal ini tampaknya turut mempertebal segregasi psikologis hubungan *salam-sarane* Ambon. Perbedaan-perbedaan tersebut semakin menegaskan identitas kolektif.

Selain apa yang telah disebutkan, identitas kolektif ini juga disebabkan karena pandangan formalisme agama. Agama menjadi

---

<sup>48</sup>Identitas kolektif adalah proses identifikasi diri di mana satu kelompok masyarakat mengidentikkan diri mereka kedalam suatu komunitas berdasarkan situasi tertentu. Dalam konteks ini *salam-sarane* Ambon masing-masing teridentifikasi berdasarkan agama secara tajam. Identitas kolektif juga bisa muncul karena kesadaran kebangsaan, atau pun semangat etnisitas. Bandingan, Peter Burke, *History and Sosial Theory*, diterjemahkan oleh Mustika Zed dan Zulfahmi, *Sejarah dan Teori Sosial* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001), h. 81-83.

sesuatu yang formal tidak lagi fungsional. Ketika formal agama mengedepankan, maka yang tampak adalah pandangan hitam putih agama terhadap setiap perilaku individual maupun perilaku kolektif, sementara itu jika suatu aliran agama, aspek fungsional agama yang diutamakan maka penekanannya bagaimana nilai-nilai ideal moral agama diinterpretasikan secara aplikatif di tengah-tengah kehidupan sosial masyarakat nilai ajaran agama tidak hanya “menghukum” tetapi juga “menolong”.

Pendefinisian terhadap aspek kesadaran masa lampau maupun kesadaran nilai doktrin keagamaan dapat mempengaruhi tindakan masyarakat di dalam berinteraksi, apakah lebih menjurus kepada konflik atau integrasi. Konflik Ambon ini mengindikasikan bahwa *mindset* keagamaan ini menjadi sangat dominan dalam mempengaruhi proses interaksi *salam-sarane*.

## **B. Madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Ambon**

### **1. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon**

Membicarakan dinamika perkembangan madrasah di Maluku tidak dapat dilepaskan dari pembahasan mengenai sejarah perkembangan Islam. Di masa sebelumnya masyarakat Islam Maluku hanya mengenal pendidikan tradisional yang diselenggarakan di masjid-masjid dan di rumah. Realitas menunjukkan bahwa perkembangan madrasah tersebut dilandasi oleh keinginan kuat masyarakat untuk membentuk lembaga pendidikan yang dapat membina anak-anak mereka dengan pengetahuan agama. Memang, selama ini di Ambon tidak ada pesantren seperti yang berkembang di daerah-daerah lain, seperti Jawa, Sulawesi atau Sumatera. Pesantren mulai berkembang di Ambon dan memiliki manajemen seperti di tempat-tempat lain di Indonesia sekitar tahun 2000-an.<sup>49</sup>

Adanya keinginan pemuda Islam Maluku yang belajar di Jogjakarta seperti Ahmad Bahaweres dan Abdullah Kimkoa, dimana mereka menimba ilmu di Muallimin Jogjakarta pada tahun 1942, sekembalinya ke Ambon mereka melakukan pengajian dari rumah ke rumah. Setelah itu mereka mengajukan surat izin kepada pemerintah Belanda untuk mendirikan *Madrasatul “Ula* yang dilaksanakan di desa Ory yaitu Madrasah Darul-Ulum dan Al-Irsyad di Kota Ambon. Dari pendidikan

---

<sup>49</sup>Wawancara dengan Ustadz Ali Fauzi (90 tahun), Tokoh Agama Provinsi Maluku, *Wawancara*, di Ambon Tanggal 3 September 2012.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Al-Irsyad ini kemudian berkembang madrasah Al-Hilaal. Tujuan pendidikan Al-Hilaal pada masa itu terdiri dari tiga bentuk kurikulum, yaitu kompetensi di bidang olah Raga, Seni dan keterampilan *life skill*. Selain itu pembelajaran pada Al-Irsyad bertujuan untuk memberikan pembelajaran kepada masyarakat yang hampir seluruhnya berorientasi pada pembinaan mental keagamaan.

Di tahun 1975, PGA Negeri Ambon yang di waktu itu berlokasi di Desa Batu Merah, Kota Madya Ambon, dipindahkan ke lokasi baru di Tulehu Kecamatan Salahatu, Kabupaten Maluku Tengah sehingga Kota Ambon praktis tidak lagi memiliki lembaga pendidikan tingkat menengah yang berciri-khas Islam. Di saat itu, PGA Negeri Ambon dipimpin oleh Drs. Abdurrahman Umarella. Di tahun yang sama, sebuah PGA swasta didirikan di Desa Batu Merah, Kota Madya Ambon, yang dipimpin oleh Drs. Usman Rumbia. Setelah beroperasi kurang lebih lima tahun, tepatnya di tahun 1985, lembaga ini beralih status menjadi Madrasah Aliyah Swasta, dan lembaga inilah yang kemudian menjadi embrio MA Negeri 1 Ambon.<sup>50</sup>

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI, H. Munawir Sadzali, Nomor 137 Tanggal 11 Juli 1991, MA Swasta tersebut berubah status menjadi MA Negeri 1 Ambon dan diresmikan pada 17 Pebruari 1992 berlokasi di Jl. Kesatrian No. 1 Batu Merah, Kotamadya Ambon yang saat ini menjadi lokasi MI Negeri Ambon. Di tahun 1998, MA Negeri 1 Ambon yang semula berada di Jl. Kesatrian dipindahkan ke lokasi baru di Jl. Kembang Buton Nomor 1, Kampung Wara, Air Kuning, Ambon. Di awal tahun 1995, setelah Drs. Usman Rumbia wafat, madrasah dipimpin oleh Pjs. Bahtiar Udjir, kemudian pada 1995 secara definitif pucuk pimpinan diserahkan kepada Drs. Umar Masuku. Tahun 2002, pimpinan MA Negeri 1 Ambon diserahterimakan kepada pejabat baru, Drs. Muhammad Shodik, mantan kepala MA Negeri 2 Ambon di Tulehu.<sup>51</sup>

MA Negeri 1 Ambon atau MAN 1 Ambon satu-satunya sekolah berciri islami di Kota Ambon yang berstatus negeri. Semula madrasah ini disiapkan menjadi MA Keterampilan dengan konsentrasi bidang Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian, Reparasi Komputer, dan Menjahit. Pilot Project MA Keterampilan ini berlangsung selama hampir lima tahun dengan dukungan dana operasional dari Islamic

---

<sup>50</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 1 Ambon Tahun 2010* (Ambon: MAN 1 Ambon, 2010), h. 7.

<sup>51</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 1 Ambon Tahun 2010*, h. 7.

Development Bank. Program ini gagal karena tidak didukung dengan keberadaan tenaga instruktur bidang teknis vokasional yang dibutuhkan. Di samping itu, pilihan program yang tidak didasarkan atas kajian yang cermat dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kesiapan daerah diperparah lagi dengan eskalasi konflik yang pecah berlarut-larut terutama di Kota Ambon dan di hampir sebagian besar wilayah Maluku.<sup>52</sup>

Manajemen MA Negeri 1 Ambon mulai tahun 2003 melakukan reorientasi seluruh program keterampilan setelah tidak ada lagi bantuan dana operasional keterampilan Pemerintah Pusat. Melalui Visi Unggul dalam Prestasi, Terpuji dalam Perilaku, Siap Berkarya di Masyarakat, program vokasional yang selama ini dilaksanakan mengalami penyesuaian-penyesuaian seperlunya. Meskipun Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon bukan lagi Madrasah Aliyah Keterampilan, tetapi ciri kegiatan vokasional tetap dijadikan basis pengelolaan sekolah melalui Program Pendidikan Kecakapan Hidup (*Life Skill Education*). Dengan bekal pengetahuan umum, ilmu agama serta bekal keterampilan khusus yang memadai diharapkan setiap lulusan MA Negeri 1 Ambon dapat menjadi warga negara yang cerdas, agamis, dan produktif.<sup>53</sup>

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon memiliki visi dan misi madrasah. Visi MAN 1 Ambon: unggul dalam prestasi, terpuji dalam perilaku, siap berkarya di masyarakat.<sup>54</sup> Sedangkan misinya:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran berbasis kecakapan hidup.
- 2) Menyiapkan peserta didik yang berakhlak islami, cerdas, terampil, dan mandiri.
- 3) Menjadikan MA Negeri 1 Ambon sekolah yang bermutu dan bermartabat.<sup>55</sup>

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon juga memiliki tujuan dan strategi sekolah. Tujuan MAN 1 Ambon:

- 1) Membekali peserta didik dengan kemampuan akademik dan non-akademik.
- 2) Membekali lulusan dengan keterampilan vokasional khusus.

---

<sup>52</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 1 Ambon Tahun 2010*, h. 7.

<sup>53</sup>Drs. Moh. Shodik (53), Kepala MAN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 17 Agustus Tahun 2012.

<sup>54</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 1 Ambon Tahun 2010*, h. 8.

<sup>55</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 1 Ambon Tahun 2010*, h. 8.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

- 3) Membina pendidik menjadi agen pembelajaran yang profesional.
- 4) Meningkatkan mutu pengelolaan dan pelayanan madrasah.
- 5) Memperluas peran serta publik dalam pengelolaan madrasah.<sup>56</sup>

Strategi MAN 1 Ambon:

- 1) Menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman untuk belajar, mengajar, dan bekerja.
- 2) Mengembangkan kegiatan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- 3) Memperjelas citra lembaga pendidikan Islam dengan memperluas kegiatan keagamaan.
- 4) Membangun hubungan yang efektif antar warga madrasah, orang tua, dan masyarakat.
- 5) Menjadikan pelayanan, profesionalisme dan prestasi sebagai spirit kerja.<sup>57</sup>

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon memiliki 514 orang peserta didik untuk tahun pelajaran 2010/2011. Jumlah pendidik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon 40 orang pendidik yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) dan 14 orang pendidik yang berstatus non PNS.

Bidang sarana dan prasarana, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon memiliki luas tanah 11.000 m<sup>2</sup>, luas bangunan 2471 m<sup>2</sup>, halaman sekolah 2893 m<sup>2</sup> dan lahan kosong 5636 m<sup>2</sup>. Di samping itu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon memiliki sejumlah gedung dan bangunan yang lengkap mulai dari ruang kantor, ruang belajar, dan laboratorium.

## 2. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon merupakan salah satu lembaga pendidikan umum berciri khas Agama Islam di Provinsi Maluku yang terletak di Desa Tulehu Kecamatan Salahutu Kabupaten Maluku Tengah, kurang lebih 23 km dari Ibu Kota Provinsi Maluku (Ambon). Secara kronologis Madrasah Aliyah Negeri 2 Ambon di tahun 1990 dialihfungsikan PGAN menjadi MAN 2 Ambon dengan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 64 Tahun 1990 tanggal 25 April 1990. Namun, realisasinya baru dimulai pada tahun 1992, dengan Kepala Sekolah/Madrasah Kinanah

---

<sup>56</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 1 Ambon Tahun 2010*, h. 8.

<sup>57</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 1 Ambon Tahun 2010*, h. 9.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Putuhena, BA. yang menjabat tahun 1992-1998. Kemudian di awal tahun 1998, Madrasah Aliyah Negeri 2 Ambon ditingkatkan statusnya sebagai Madrasah Aliyah Model berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI Nomor E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon memiliki visi dan misi madrasah. Visi: Terwujudnya Lembaga Pendidikan Yang Islami Serta Unggul dalam Prestasi Akademik dan Non Akademik. Misi:

1. Menyelenggarakan PMB secara optimal yang dilandasi semangat keislaman.
2. Meningkatkan prestasi dibidang kurikuler dan ekstrakurikuler.
3. Mewujudkan lingkungan Madrasah yang bersih, sehat, indah dan nyaman.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon memiliki tujuan dan sasaran madrasah. Tujuan MAN 2 Ambon:

1. Membina pendidik menjadi agen pembelajaran yang profesional.
2. Menyiapkan peserta didik dengan bekal prestasi akademik dan non-akademik yang memadai.
3. Menyiapkan peserta didik dengan bekal keterampilan yang memadai.
4. Meningkatkan mutu pengelolaan dan pelayanan Madrasah.
5. Mengembangkan madrasah menjadi lingkungan yang kondusif untuk belajar, mengajar dan bekerja.<sup>58</sup>

Sasaran MAN 2 Ambon:

1. Terwujudnya pendidik yang memenuhi standar kompetensi tenaga pendidik.
2. Terbinanya peserta didik dalam kegiatan pembelajaran yang bermutu.
3. Terbinanya kegiatan pendidikan kecakapan hidup.
4. Terbinanya kultur kebersamaan di lingkungan madrasah.
5. Terwujudnya iklim madrasah yang nyaman dan penuh semangat.<sup>59</sup>

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon memiliki 450 orang peserta didik untuk tahun pelajaran 2013/2014 dan 18 rombongan belajar. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon memiliki 64 orang

---

<sup>58</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 2 Ambon Tahun 2013*, h. 3.

<sup>59</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MAN 2 Ambon Tahun 2013*, h. 3.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) maupun yang non PNS. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon memiliki sarana dan prasarana yang representatif, mulai dari ruang kantor, ruang kelas, dan peralatan laboratorium dalam kondisi baik.

### 3. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 1 Ambon

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N)1 Ambon beralamat di Jl. Jend Sudirman Kebun Cengkeh Kode Pos 97128, Desa Batumerah, Kec Sirimau, Kota Ambon, Provinsi Maluku. Madrasah ini didirikan tahun 1991 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 137 Tahun 1991.<sup>60</sup> Madrasah Tsanawiyah Negeri ini memiliki visi dan misi madrasah. Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 1 Ambon: *"Unggul dalam prestasi, berkarakter islami, dan siap berkarya"*. Sedangkan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 1 Ambon:

1. Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik secara formal maupun non formal.
2. Mengembangkan nilai-nilai akhlaqul karimah dalam kehidupan.
3. Meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan secara professional.
4. Menciptakan proses pembelajaran secara aktif, kreatif dan inovatif melalui pendekatan CTL.
5. Menciptakan manajemen yang sehat.
6. Menciptakan budaya disiplin yang tinggi.
7. Mengupayakan sumber dana dan daya dukung pendanaan madrasah dari berbagai pihak.
8. Meningkatkan peran serta masyarakat dan Komite Sekolah dalam upaya menciptakan lingkungan madrasah yang menyenangkan.
9. Mempererat tali silaturahmi.
10. Meningkatkan keterampilan peserta didik dan mewujudkan kemandirian berdasarkan iman dan taqwa.<sup>61</sup>

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ambon memiliki tujuan madrasah yaitu membentuk peserta didik yang:

---

<sup>60</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN 1 Ambon Tahun 2013* (Ambon: MTsN 1 Ambon, 2013), h. 2.

<sup>61</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN 1 Ambon Tahun 2013*, h. 2.



#### Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT yang tercermin dalam perilaku dan kehidupan di sekolah, di rumah, dan masyarakat.
2. Memiliki akhlak mulia, nilai-nilai etika dan estetika yang diamalkan dan diekspresikan dalam kehidupan sehari-hari.
3. Memiliki sikap demokratis, toleran dan jujur yang tercermin dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsadan bernegara.
4. Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan akademik yang merupakan bekal dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
5. Memiliki keterampilan berkomunikasi dan kecakapan hidup yang bisa dimanfaatkan dalam menciptakan hari esok yang lebih cerah.
6. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang bermanfaat dalam melaksanakan tugas-tugas baik untuk kepentingan individu, kelompok maupun masyarakat luas.<sup>62</sup>

Jumlah peserta didik yang relatif banyak. Jumlah peserta didik tahun pelajaran 2011-2012 berjumlah 1005 orang. Jumlah pendidik di Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ambon memiliki 43 orang pendidik yang berstatus pegawai negeri sipil dan staf administrasi lima orang.

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ambon memiliki jumlah sarana dan prasarana yang representatif dan kondisi baik. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MAN) Tulehu

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulehu yang ada sekarang ini secara historis merupakan bagian yang integral dari pendidikan Pendidik Agama saat itu telah 6 tahun (4 tahun + 2 tahun) yang berkedudukan di Kota Ambon. Selanjutnya, karena keterbatasan lokasi sering dengan perkembangan pemukiman penduduk di Kota Ambon, maka pada tahun 1975 lokasi PGAN 6 tahun Ambon dipindahkan di Desa Tulehu Kecamatan Salahutu. Kemudian dalam perkembangan berikutnya pada tahun 1981 sekolah pendidikan pendidik di seluruh Indonesia diubah menjadi Madrasah Aliyah, maka PGAN 4 tahun tersebut dialihkan menjadi MTsN Ambon di Tulehu.

Perkembangan berikutnya, karena sesuai dengan tuntutan kebutuhan pendidikan agama di kota Ambon, maka lahir lagi sebuah Madrasah Tsanawiyah Negeri yang berkedudukan di Batu Merah Ambon (dulunya MTsN Filial dari MTsN Ambon di Tulehu) pada tahun 1993, maka MTs Negeri Ambon di Tulehu berubah nama

---

<sup>62</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN 1 Ambon Tahun 2013*, h. 3.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

menjadi MTsN 2 Ambon di Tulehu. Selanjutnya pada tahun 2004 MTsN Ambon berubah menjadi MTs Negeri Tulehu yang di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tengah.<sup>63</sup>

Dari segi manajerial, perjalanan MTs Negeri Tulehu sejak tahun 1981 sampai sekarang telah dipimpin oleh 10 orang kepala Madrasah dan 5 Kepala Tata Usaha.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulehu memiliki visi dan misi madrasah. Visi madrasah: “Terwujudnya lembaga pendidikan Islami, berbudi pekerti luhur, mandiri dan unggul di bidang akademik dan non akademik.”<sup>64</sup> Sedangkan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulehu:

1. Melaksanakan pembelajaran agama Islam dengan mengutamakan pengamalan dan pengalaman untuk mewujudkan lulusan yang berakhlak mulia.
2. Melaksanakan bimbingan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, efisien, dan menyenangkan, sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.
3. Mendorong, membantu dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan kemampuan, bakat dan minatnya dalam prestasi akademik sehingga dapat dikembangkan secara optimal dan dapat menjuarai berbagai lomba di tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi dan nasional.
4. Mengembangkan kegiatan ekstra kurikuler wilayah olahraga dan seni yang berkualitas dalam mendorong peserta didik untuk dapat menjuarai berbagai lomba olah raga dan seni di tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi dan nasional.
5. Mengembangkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah, komite madrasah dan stake holder dalam pengambilan keputusan
6. Mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.<sup>65</sup>

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulehu memiliki tujuan madrasah. Adapun tujuan madrasah tersebut dibagi menjadi dua tahap.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulehu Tahun 2013* (Ambon: MTsN Tulehu, 2013), h. 1.

<sup>64</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulehu Tahun 2013*, h. 3.

<sup>65</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulehu Tahun 2013*, h. 3-4.

<sup>66</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulehu Tahun 2013*, h. 4.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Tahap I (tahun 2012 – 2013) Madrasah berusaha untuk mencapai:

1. Terselenggaranya kegiatan keagamaan rutin terjadwal di sekolah (berdoa pagi dan siang hari secara bergilir, shalat dzuhur berjamaah dan pembacaan surat Yasin).
2. Pendidik-pendidik agama minimal mengikuti kajian dan pelatihan pengembangan kompetensi sekurang-kurangnya 6 hari dalam setahun
3. Pendidik-pendidik bidang studi minimal mengikuti kajian dan pelatihan pengembangan kompetensi sekurang-kurang 6 hari dalam setahun.
4. Meningkatkan nilai rata-rata UN dan UASBN secara berkelanjutan.
5. Mewujudkan tim olimpiade matematika, IPA, Bahasa, Komputer KIR yang mampu bersaing di tingkat kabupaten dan provinsi.
6. Mewujudkan tim dai cilik, tim olahraga dan tim kesenian yang mampu bersaing di tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.
7. Meningkatkan kepedulian warga madrasah terhadap kesehatan, kebersihan dan keindahan lingkungan.

Tahap II (tahun 2013 – 2014) Madrasah berusaha untuk mencapai:

1. Memiliki kegiatan baca tulis al-Qur'an, bahasa Arab dan kegiatan keagamaan lain secara rutin
2. Berkembangnya kompetensi seluruh pendidik-pendidik agama yang baik dalam bidang studi keterampilan pembelajaran agama maupun dalam *soft skill* (keterampilan lunak)
3. Berkembangnya kompetensi seluruh pendidik bidang studi dalam pembelajaran, keterampilan pembelajaran dan dalam *soft skill* (keterampilan lunak)
4. Meningkatkan jumlah sarana prasarana serta pemberdayaannya yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik
5. Meningkatkan jumlah peserta didik yang menguasai bahasa arab dan inggris secara aktif.
6. Mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang diperhitungkan oleh masyarakat kabupaten khususnya maluku pada umumnya
7. Mewujudkan madrasah sebagai madrasah rujukan.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulchu Tahun 2013*, h. 5.

MTs Negeri Tulehu sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 adalah merupakan lembaga pendidikan tingkat dasar yang berciri khas Islam atau dapat disebut dengan SLTP yang berciri khas Islam. Sebagai suatu lembaga tentu memiliki struktur organisasi untuk menata sistem administrasi menurut pola organisasi atau administrasi pendidikan. Namun, dalam hal ini tidaklah berarti bahwa rumusan pola dengan mekanisme kerja organisasi MTs Negeri Tulehu disusun menurut selera pimpinan masing-masing tetapi sepenuhnya diatur dengan suatu peraturan yang berlaku bagi semua MTsN di seluruh Indonesia.

Berkaitan dengan berorganisasi, diantaranya mengatur tentang susunan strukturnya, tugas dan tanggung jawab personalia serta mekanisme kerja ditata hubungan bagian-bagiannya.

MTs Negeri Tulehu mengalami perkembangan yang cukup signifikan terutama dalam hal jumlah peserta didik, ini bisa dilihat pada beberapa tahun belakangan ini yaitu tahun 2007 jumlah peserta didik 525 orang dengan 16 rombongan belajar serta rasio peserta didik 32 sampai dengan 33 per rombongan belajar, tahun 2008 jumlah peserta didik naik 50% menjadi 723 orang dengan 18 rombongan belajar dan rasio peserta didik 40 sampai 41 per rombongan belajar. Tahun 2009 naik 10% sebanyak 814 peserta didik dengan 20 rombongan belajar dan rasio 40 sampai 41 per rombongan belajar dan pada tahun 2010 mengalami kenaikan 15% menjadi 957 peserta didik dengan rombongan belajar sebanyak 27 rombongan belajar rasio peserta didik 35 sampai dengan 41 per rombongan belajar.<sup>68</sup>

MTs Negeri Tulehu dalam tingkat angka kelulusan juga sangat menggembirakan karena dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2010 angka kelulusan pada setiap ujian Nasional dan Ujian sekolah mencapai 100%. Sedangkan jumlah ketidak naik kelas berkisar 1 sampai dengan 3 peserta didik karena tidak bisa mencapai nilai KKM. Mengenai peserta didik yang putus sekolah sampai tahun 2010 ini tidak ada.<sup>69</sup>

Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berciri khas agama yang bernaung pada Kementerian Agama telah berhasil membina dan mengembangkan para peserta didik generasi muda dalam mengembangkan bakat dan minat sesuai dengan potensi yang dimilikinya ini

---

<sup>68</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulehu Tahun 2013*, h. 6.

<sup>69</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulehu Tahun 2013*, h. 6.

telihat dengan prestasi yang telah diraih oleh peserta didik MTs Negeri Tulehu baik di bidang akademik maupun non akademik.

MTs Negeri Tulehu adalah sekolah lanjutan pertama berciri khas Islam di bawah pembinaan Kementerian Agama. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum Diknas Kurikulum Berkarakter (KTSP) dan kurikulum khas agama Islam Kementerian Agama serta diperkaya dengan muatan keterampilan untuk pengembangan kecakapan an kompetensi vocational peserta didik.<sup>70</sup>

#### 4. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon beralamat di Jl. Kesatrian No. 18 Batumerah. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon memiliki visi: Menjadi Madrasah Berkualitas Yang Populis. Indikatornya: (1) terpuji dalam akhlak, (2) unggul dalam prestasi akademik dan non akademik, (3) tersedianya tenaga pendidikan dan kependidikan yang profesional, (4) tersedianya sarana prasarana yang memadai, (5) terwujudnya perencanaan, proses dan penilaian yang berkualitas, (6) bersih lingkungan, dan (7) terkenal dan merasa milik di masyarakat (populis).<sup>71</sup>

Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon:

1. Menyiapkan generasi unggul yang berakhlak mulia
2. Melaksanakan proses belajar mengajar yang AIKEM dan sesuai kurikulum
3. Menyiapkan sarana prasarana yang memadai
4. Meningkatkan kompetensi pendidikan dan tenaga kependidikan
5. Melaksanakan bimbingan dan konseling bagi peserta didik dan pendidik
6. Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bernuansa Islami
7. Menerapkan manajemen terbuka
8. Menciptakan suasana kerja yang demokratis
9. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sebagai penunjang PBM
10. Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat sosial kemasyarakatan.<sup>72</sup>

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon memiliki tujuan:

---

<sup>70</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MTsN Tulehu Tahun 2013*, h. 7.

<sup>71</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MIN 1 Ambon Tahun 2013* (Ambon: MIN Ambon, 2013), h. 1.

<sup>72</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MIN 1 Ambon Tahun 2013*, h. 2.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Peserta didik yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, dan berakhlak mulia
2. Peserta didik yang sehat jasmani dan rohani
3. Peserta didik yang unggul dalam kompetensi akademik dan non akademik
4. Peserta didik yang memiliki dasar-dasar pengetahuan dan keterampilan untuk kelanjutan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi
5. Peserta didik yang kreatif dan terampil.<sup>73</sup>

Dari visi, misi dan tujuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sasaran atau tujuan akhir MIN 1 Ambon adalah: membentuk manusia (peserta didik juga pendidik) yang beriman dan bertaqwa serta **cerdas berpikir, terampil berbuat dan santun bersikap**.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon memiliki dokumen kurikulum dan didokumentasikan dengan baik.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon memiliki sarana dan prasarana yang kondisinya 95% baik berupa kantor, ruangan kelas, kantin, dan musalla.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon memiliki jumlah peserta didik yang relatif banyak. Jumlah peserta didik tahun pelajaran 2011-2012 berjumlah 418 orang.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Ambon memiliki tenaga pengajar (pendidik) berjumlah 20 orang; laki-laki 5 orang dan perempuan 15 orang.

## C. **Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi dan Karakter Pendidik**

### 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan merupakan sifat-sifat kepribadian seseorang termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, dan tidak merasakan terpaksa. Suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan mengelola, baik individu maupun kelompok dengan segala ilmu yang ada agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercipta

---

<sup>73</sup>Tim Penyusun, *Info dan Data MIN 1 Ambon Tahun 2013*, h. 2.

suatu tujuan bersama. Pengetahuannya didasarkan pada bagaimana membangun kepemimpinan yang efektif itu, memotivasi bawahan, pengembangan sumber daya manusia. Kunci keberhasilan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan keterampilan yang berhubungan dengan manusia. Konsep kepemimpinan dalam Islam dikaitkan dengan tanggung jawab (*mas'ûliyyah*). Tanggung jawab dalam konteks ini tidak menggunakan kekuasaan yang diberikan untuk kepentingan dirinya sendiri atau komunitas. Kekuasaan tersebut digunakan untuk mengatur orang dengan cara yang baik dan sesuai dengan nilai normatif Islam, Al-Qur'an dan Hadis.

Kesuksesan madrasah tidak hanya ditentukan oleh kepala madrasah, tetapi juga oleh tenaga kependidikan lainnya dan proses madrasah.<sup>74</sup> Hal tersebut membawa konsekuensi logis bahwa kepala madrasah berkewajiban untuk mengoordinasikan ketenagaan pendidikan di madrasah untuk menjamin teraplikasikan peraturan dan perundangan madrasah. Kepala madrasah dalam perannya tersebut berfungsi sebagai motivator, direktur, dan evaluator.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon ini, digunakan konsep kepemimpinan kepala madrasah yang dikemukakan oleh Dede Rosada.<sup>75</sup> Kemampuan manajerial kepala madrasah dapat dilihat dalam enam aspek.

Pertama, kemampuan mencipta. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik dapat diukur dari kemampuannya memiliki ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengidentifikasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik. Kepala madrasah seperti ini senantiasa memunculkan ide-ide kreatif yang inspiratif, baik berkaitan dengan kegiatan rutin pendidik dalam mengajar maupun dalam rangka mengembangkan madrasah secara kelembagaan.

Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon menurut hasil observasi menunjukkan bahwa pada umumnya mereka

---

<sup>74</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), hlm. 136.

<sup>75</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 240-242.

memiliki ide-ide yang bagus. Misalnya, di MAN 1 Ambon kepala madrasah melakukan kampanye ‘anti jam kosong’ sehingga tidak ada kelas yang tidak ada kegiatan pembelajaran. Jika ada kelas kosong, pendidik lain dapat menggantikan kegiatan dalam bentuk pembinaan, diskusi, dan sebagainya. Di samping itu, MAN 1 Ambon memiliki konsep konsep madrasah terjangkau dan bermutu bagus. Gagasan ini telah diimplementasikan selama tiga tahun dan telah memperoleh penghargaan prestasi tingkat nasional, termasuk memperoleh predikat A dari badan akreditasi nasional tahun 2010 dan peringkat III *Madrasah Awards* dari Kementerian Agama tahun 2010.

Hal itu ditegaskan pula oleh Drs. Abdul Madjid, M.Pd.:

Sejauh yang saya ketahui, MAN 1 Ambon ini telah tiga tahun mengampanyekan ‘anti jam kosong’ dan konsep madrasah terjangkau dan bermutu bagus. Ini merupakan gagasan kepala sekolah di sini, yaitu Pak Shodik. Dengan ide-ide beliau itulah, MAN 1 Ambon telah meraih berbagai penghargaan dari tingkat kabupaten kota, provinsi hingga nasional. Di tahun 2010, MAN 1 Ambon meningkat akreditasinya dari predikat B menjadi A dari BAN-Pendidikan dan Madrasah Awards dari Kemenag di tahun 2010 juga.<sup>76</sup>

Pendapat yang sama dikemukakan Rinah, S.Pd.:

Kepala madrasah ini sudah sejak lama mengimplementasikan gagasan brilian dari Pak Kasek MAN 1 Ambon. Salah satunya ‘anti jam kosong’ yang telah dijalankan selama tiga tahun. Alhamdulillah, dengan gagasan ini anak-anak peserta didik-siswi tidak mengalami kekosongan jam belajar. Biasanya, jika jam belajar kosong, anak-anak berkeliaran di luar dan membuat keributan dengan ngobrol tidak karu-karuan. Pak Sodik juga meng-gagas madrasah bermutu dengan pembayaran SPP yang tidak terlalu mahal dan terjangkau. Dengan gaagsan ini, dalam realisasinya telah menjadikan MAN 1 Ambon memperoleh banyak penghargaan, baik di tingkat provinsi maupun nasional.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup>Drs. Abdul Majid, M.Pd., (54 tahun), Wakil Kepala MIN 1 Ambon bagian kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>77</sup>Rinah SPd., (43 tahun), Wakasek Bidang Kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.



## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Ide dan gagasan yang baik dari kepala MAN 1 Ambon ini memberi angin positif bagi MAN 1 Ambon, di antaranya peminat masuk ke madrasah tersebut cukup tinggi. Pihak madrasah melakukan seleksi ketat untuk menerima peminat masuk ke MAN 1 Ambon. Setelah masuk dan diterima sebagai peserta didik MAN 1 Ambon, peserta didik diwajibkan mengikuti *homeschooling* selama 1 tahun. Peserta didik yang tidak mampu mengikuti *homeschooling* akan dikembalikan kepada orang tua peserta didik (dipindahkan).

Di MAN 2 Ambon, ide-ide dan gagasan kepala MAN yang berilian itu antara lain gerakan pembelajaran berbasis ICT dan gerakan disiplin administrasi. Gerakan ini digagas untuk mendorong para pendidik madrasah untuk melek IT dan menjadi pendidik madrasah yang tertib dan taat aturan. Selama ini, pendidik-pendidik madrasah tidak tertib administrasi karena sering bolos dan malas mengarsipkan tugas-tugas pendidik. Di samping itu, pendidik-pendidik madrasah selama kurun waktu lama gaktek dengan ICT sehingga kepala MAN 2 Ambon ‘memaksa’ pendidik-pendidik madrasah untuk ‘melek’ ICT dengan membeli laptop dan belajar menggunakan powerpoint dalam kegiatan pembelajaran. Gerakan ini dimotivasi oleh cita-cita kepala MAN 2 Ambon agar MAN 2 Ambon menjadi madrasah unggul di Ambon.

Berkaitan dengan hal ini, La Mangsa, S.Pd., mengemukakan:

Beta su lama di MAN 2 Ambon ini, Pak. Jadi, beta tahu sepak terjang kepala MAN 2. Beliau termasuk orang yang memiliki terobosan luar biasa karena dia ingin menjadikan sekolah ini unggul dari sekolah-sekolah lainnya. Makanya, dia membuat gerakan pembelajaran berbasis ICT dan gerakan disiplin administrasi. Kepala sekolah turun langsung memimpin gerakan ini sehingga pendidik-pendidik dan pegawai yang ‘payah’ langsung ditegur.<sup>78</sup>

Berbeda dengan di di MTsN 1 Ambon, gagasan positif kepala MTsN antara lain mengikutsertakan peserta didik dalam setiap ajang kompetisi dan meningkatkan pelatihan kompetensi pendidik. Di MTsN ini, kepala madrasah selalu mengirim delegasi dari kalangan peserta didik dalam setiap kompetisi di tingkat lokal (kota dan provinsi)

---

<sup>78</sup>La Mangsa (37 tahun), Pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

sehingga madrasah ini dipromosikan memperoleh status madrasah bertaraf nasional tahun 2012.

Data tersebut dikuatkan oleh salah seorang pendidik di MTsN:

Kepala MTsN, Pak Fathoni, punya gagasan supaya madrasah ini menjadi madrasah yang dijadikan rujukan oleh masyarakat Ambon. Caranya, ya dengan meningkatkan kompetensi pendidik, baik melalui pelatihan, seminar, dan sebagainya. Juga mengirim anak-anak kami ke berbagai ajang kompetisi di lokal Ambon ini. Itu sudah direlisasi, Pak. Prestasi yang diperoleh pun lumayan bagus karena sekolah ini dipilih untuk jadi madrasah taraf nasional oleh Kementerian Agama.<sup>79</sup>

Pandangan yang sama dikemukakan oleh Hafsa Rehalat, S.Pd.I:

Pak Fathoni sebagai kepala madrasah ini memang baik sekali gagasannya, Bapak. Cita-citanya sangat baik, yaitu menjadikan sekolah ini sekolah unggulan. Pendidik-pendidik di sini merasa senang walaupun ada sebagian yang keberatan karena tidak mampu lagi mengikuti perkembangan pendidikan, tetapi cukup yang sudah ada saja. Pendidik-pendidik diminta untuk meningkatkan kompetensinya, terutama berkaitan dengan kompetensi pedagogik dan profesionalnya. Pendidik-pendidik di sini awalnya resah dengan gagasan baru ini, tapi lama-lama diterima dengan baik.<sup>80</sup>

Di samping itu, kepala madrasah selalu memperoleh solusi untuk berbagai problem yang dihadapi. Misalnya, para pendidik yang masih kurang keterampilannya dalam penguasaan media ICT diberikan kesempatan untuk berlatih dalam berbagai kegiatan seperti workshop. Pendidik yang belum disertifikasi dimotivasi dan diutus (direkomendasi) untuk mengikuti kegiatan PLPG. Pendidik yang belum terbiasa menggunakan strategi pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik (*active learning*) diikutkan dalam kegiatan pelatihan-pelatihan penggunaan strategi pembelajaran aktif. Pendidik yang belum menguasai pengembangan silabus, terutama yang KTSP, didorong untuk mengembangkan silabus yang dipantau langsung oleh kepala madra-

---

<sup>79</sup>Jusita Namakule, S.Ag. (39 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 23 Oktober 2012.

<sup>80</sup>Hapsa Rehalat (59 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 7 Oktober 2012.

sah. Untuk merealisasikan gagasan tersebut, kepala madrasah membentuk *team work* dalam setiap pekerjaan yang bersifat umum dan meniadakan setiap tugas merupakan tanggung jawab warga madrasah, seperti dilakukan oleh MAN 1 Ambon, MAN2 Ambon, MTsN 1 Ambon, MTsN Tulehu Ambon, dan MIN 1 Ambon.

Hal tersebut relevan dengan hasil wawancara dengan salah seorang pendidik:

Iki Pak Nur, setiap kegiatan di MAN 1 Ambon ini kepala MAN selalu membentuk tim untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan. Kepala MAN selalu melibatkan pendidik-pendidik dan wakasek dalam menyelesaikan setiap masalah di sekolah ini. Pendidik-pendidik yang mandeg-mandeg berpikir dan berkarya diajak untuk berdiskusi menyelesaikan masalah, jadi bisa diselesaikan bersama-sama. Pendidik-pendidik yang belum menguasai metode dan strategi pembelajaran, dan juga penguasaan ICT didorong untuk menggunakan media ICT, disuruh dicoba dulu sebelum takut menggunakannya. Termasuk juga pendidik-pendidik yang belum disertifikasi didorong untuk mempersiapkan mengikuti PLPG, latihan menyusun silabus dan RPP, misalnya. Itulah kelebihan Pak Shodik, lho, Pak Nur.<sup>81</sup>

Paendapat tersebut juga dikemukakan oleh Siti Nadra Rehalat:

Kepala MTsN Tulehu memiliki perhatian kepada pendidik-pendidik di madrasah. Ia melakukan terobosan dengan membuat tim dalam menyelesaikan setiap masalah di sini. Misalnya, pendidik-pendidik yang tertinggal dalam pengembangan penyusunan silabus diminta untuk belajar kepada anggota tim yang ada di sekolah ini. Tim tersebut anggotanya pendidik-pendidik senior yang telah lama mengabdikan. Diskusi dan tukar gagasan sering dilakukan kepala dengan kami pendidik-pendidik sehingga keterlibatan pendidik-pendidik dapat menjadi solusi setiap masalah.. Kami senang dengan gagasan dan gerakan kepala sekolah kami.<sup>82</sup>

Kemampuan mencipta juga dapat dilihat dari kemampuan kepala madrasah mempergunakan kemampuan berpikir imajinatif untuk

---

<sup>81</sup>Wahyu Mulyadi, S.Pd, (33 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

<sup>82</sup>Nurlaila Patilow (42 tahun), Pendidik Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

menghubungkan suatu dengan yang lainnya yang tidak muncul dari analisis dan pemikiran empirik. Di MAN 2 Tulehu Ambon dan MTsN 1 Ambon, misalnya, pembentukan *teamwork* kegiatan, penyegaran jabatan dan mempererat silaturahmi sebagai bentuk empati warga madrasah. Di MAN 1 Ambon dan MIN 1 Ambon, sesuai visi madrasah, agama dan akademik bagus. Di MTsN Tulehu, ada kuliah tujuh menit yang dilaksanakan di sekolah setiap selesai salat zuhur.

Hal tersebut dikemukakan oleh Suardin, S.Ag.:

Begini Pak, di sekolah ini, Bapak kepala MTsN ini mewajibkan pendidik-pendidik mengisi ceramah tujuh menit dalam rangka memberikan penyegaran kepada para pendidik dan peserta didik setiap selesai kegiatan pembelajaran. Ini dilakukan setiap hari secara bergantian.<sup>83</sup>

Siti Nahra Rehalat pun memberi jawaban yang hampir sama:

Kepala MTsN memiliki gagasan baru agar pendidik-pendidik diharuskan mengikuti ceramah yang dilaksanakan bersama anak-anak sekolah di musala setiap selesai zuhur. Kegiatan itu bertujuan melatih bapak pendidik untuk terbiasa hidup bermasyarakat dengan menyampaikan pengetahuan dan pengalamannya.<sup>84</sup>

Berdasarkan data tersebut, kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon pada umumnya memiliki ide-ide kreatif dan solutif dalam menyelesaikan setiap problem madrasah di lingkungan mereka. Ide-ide tersebut pada umumnya telah terwujud dalam kegiatan pendidikan di sekolah yang dilaksanakan bersama oleh seluruh warga madrasah, baik kepala madrasah, pendidik dan pegawai maupun peserta didik.

Kedua, kemampuan membuat perencanaan. Kepala madrasah dalam konteks ini mampu menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali apa-apa yang penting saat itu dan apa-apa yang benar-benar mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis. Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon telah membuat perencanaan dengan baik. Misalnya, kepala madrasah di MAN 1 Ambon

---

<sup>83</sup>Suardin, S.Ag. (47 tahun), Pendidik Al-Qur'an Hadis MTsN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 18 Oktober 2012.

<sup>84</sup>Siti Nahra Rehalat (43 tahun), Pendidik Akidah Akhlak MTsN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 18 Oktober 2012.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

telah merancang perencanaan dalam bentuk tertib administrasi, tanggap teknologi dan keteladanan. Dengan tertib administrasi madrasah akan terbiasa menjadi menjadi madrasah yang disiplin dan dihormati dan disegani. Tanggap teknologi berdampak pada kemajuan madrasah, seperti memudahkan pekerjaan dan pelayanan di sekolah. Keteladanan dapat menjadi cermin bahwa madrasah sebagai yang patut dicontoh.

Hal tersebut relevan dengan pandangan salah seorang pendidik, Jamaluddin, S.Pd.:

Pak Sodik ini luar biasa, sebab dengan kebijakannya, telah menjadikan MAN ini maju. Ya, dia seorang visioner, kata anak jaman sekarang. Dengan menerapkan tertib administrasi, tanggap teknologi, dan keteladanan, MAN menjadi sekolah yang disegani di masa sekarang dan yang akan datang. Dengan tertib administrasi, ke depan sekolah akan semakin tertib dan terawat. Dengan teknologi, kemudahan pelayanan dan kegiatan belajar anak-anak semakin jelas. Keteladanan dapat menjadikan sekolah dihormati masyarakat.<sup>85</sup>

Kepala madrasah juga melakukan penataan lingkungan yang tidak masuk anggaran DIPA sekolah, dengan sumber non pemerintah, seperti kantin, dan poto kopi. Penataan lingkungan itu penting bagi madrasah, selain untuk kebersihan dan kenyamanan juga untuk keamanan, karena MAN 1 Ambon terletak di bagian atas bukit. Jika ditata dengan baik dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan ketidakamanan kegiatan pembelajaran. Itulah sebabnya, MAN 1 Ambon membuat kantin sekolah, misalnya, yang di dalamnya juga menyediakan jasa poto kopi.

Hal ini relevan dengan pendapat Maria Ulfah, S.Pd.I.:

Keberhasilan MAN 1 Ambon yang dipimpin Pak Sodik kemampuannya melakukan penataan lingkungan, baik kebersihan dan keindahan halaman sekolah melalui penanaman bunga, dan juga membuat kantin madrasah. Untuk menjaga sampah tidak seme-

---

<sup>85</sup>Jamaludin, S.Pd.I., (45 tahun), Pendidik Sosiologi MAN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 13 Oktober 2012 dalam acara rapat di Kantor MIN 1 Ambon.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

rawut disediakan tong sampah di madrasah. Saluran-saluran air dibenahi dengan baik.<sup>86</sup>

Dengan melakukan penataan lingkungan, tampak wahana madrasah sangat indah. Keindahan madrasah merupakan daya tarik dan dapat memotivasi orang untuk masuk di madrasah.

Di MAN 2 Ambon, kemampuan perencanaan kepala madrasah dapat dilihat dari upayanya melakukan siklus tahunan. Dengan siklus tahunan ini warga madrasah dapat memprediksi kebutuhan-kebutuhan yang akan dihadapi dan diperlukan. Misalnya penggunaan ICT dapat membantu peserta didik memperoleh pengetahuan untuk mendukung prestasinya. Pendidik-pendidik juga dapat menggunakan ICT sebagai media paling unik, di samping media lainnya.

Hal itu dibenarkan oleh Jun Sarwo Edi, salah seorang pendidik MAN 2 Tulehu:

Katong di sini selalu menyambut baik gagasan kepek yang mampu memprediksi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang dan dihadapi oleh warga madrasah, sehingga dari sekarang hingga berikutnya, sekolah harus tertib administrasi, tanggap teknologi, dan memberi keteladanan. Dengan tiga agenda ini, kepala sekolah mengharapkan sekolah ini menjadi sekolah yang maju dan berbudaya.<sup>87</sup>

Di samping itu, kemampuan perencanaan dilakukan dalam bentuk kemampuan analisis. Misalnya perbaikan sistem manajemen di madrasah. Kata kunci keberhasilan manajemen itu komunikasi yang baik dengan orang-orang terkait dalam manajerial dan ada distribusi kerja (*job description*). Jika aspek-aspek ini tidak jalan, cita-cita menjadikan madrasah unggul bakalan kandas. Di sinilah kecerdasan seorang kepala madrasah dibutuhkan. Di MIN 1 Ambon, upaya tersebut diwujudkan dalam bentuk perbaikan hasil. Setiap satu semester, kepala madrasah melakukan evaluasi untuk menilai dan menganalisis program-program apa yang telah dilaksanakan dengan atau program apa yang belum baik atau tidak dapat dilaksanakan.

Hal ini relevan dengan keterangan dari Rahma Pattilouw:

---

<sup>86</sup>Maria Ulfa (34 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, Wawancara, Ambon, 27 November 2012.

<sup>87</sup>Jun Sarwo Edi, S.Pd.I., (38 tahun), dewan pendidik MAN 2 Ambon, Wawancara, Ambon, 18 Oktober 2012 di Kantor MAN 2 Ambon.

Ya, Pak, Pak Kus selalu melakukan analisis setiap kegiatan yang telah dilakukan setiap semester. Tujuannya agar mengetahui masalah-masalah kegiatan pembelajaran yang dapat ditingkatkan dan ditinggalkan. Kemampuan analisis seorang kepala madrasah dimaksudkan agar dapat mengetahui mana yang penting dan mana yang tidak penting.<sup>88</sup>

Ketiga, kemampuan mengorganisasi. Kepala madrasah dalam konteks ini mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap senang dalam menghadapi kesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan. Berdasarkan hasil observasi kepala madrasah di lingkungan Kemenetrian Agama belum sepenuhnya melaksanakan kemampuan organisasi tersebut. Pelaksanaan kegiatan di sekolah bersifat akomodatif bukan proporsional. Namun, kepemimpinan kepala MAN 1 Ambon dapat dikatakan telah memnuhi kriteria. Misalnya, kepala MAN selalu melaksanakan kegiatan berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) setiap orang, sesuai dengan *job description* dan keahlian orang. Ia juga selalu membuat keputusan berdasarkan skala prioritas. Selalu senang menghadapi kesulitan dengan cara membuat *teamwork* dalam menyelesaikan kesulitan tersebut. Bahkan, yang paling menonjol melakukan *networking* dengan berbagai kalangan (*stakeholders*). Di samping itu, kepala MAN 1 Ambon mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan dengan cara melakukan evaluasi dan monitoring.

Kemampuan kepala madrasah ini diakui oleh Drs. Abdul Madjid, M.Pd.:

Kepala MAN ini selalu mendorong kita, di sini bekerja sesuai bidang keahlian dan tugas fungsi kita, tidak overlaving, Pak. Semua kegiatan itu selalu dimintai laporan dan dievaluasi secara serius. Jika perlu dibentuk tim kecil untuk menyelesaikan masalah-masalah di sekolah ini. Maklumlah, ia juga seorang ‘ustaz’ yang pengalaman spiritualnya juga baik sehingga segala sesuatu harus mengacu kepada aturan.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup>Rahma Pattilouw, S.Pd., (48 tahun), pendidik MIN 1 Ambon, Wawancara, Ambon, 21 Oktober 2012 di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>89</sup>Drs. Abdul Madjid (54 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 1 November 2012.

Pak Sodik ini menurut pandangan saya orang yang taat dan patuh asas, sehingga segala sesuatu yang dikerjakan dan dilaksanakan di sekolah ini, pasti itu Pak, aturan yang didahulukan. Setiap kegiatan harus dilaporkan dengan baik dan benar, gitu lho, Pak. Tidak segan-segan, dia itu melibatkan pendidik-pendidik dalam menyelesaikan masalah-masalah di sekolah.<sup>90</sup>

Saya juga salut dengan Pak kepsek kita ini, Pak Nur, terbuka sekali orangnya. Setiap ada masalah selalu dibicarakan dengan banyak kalangan. Membuat keputusan tiak asal-asal tunjuk orang, tetapi orang ini cocoknya dimana atau bisa enggak menyelesaikan ini dan itu.<sup>91</sup>

Yang saya lihat juga begitu Pak, dia orangnya (kepala MAN) *perfect* dan *low profile* serta tidak egois dan diktator. Persoalan-persoalan selalu dibawa kepada banyak orang untuk diselesaikan. Jangan hanya satu orang saja persoalan, sementara yang lain tidak.<sup>92</sup>

Saya ini kan orang Jawa, Pak Nur, sama seperti sampaikan. Kita tahulah bahwa Pak Sodik selalu mendapat pujian dari berbagai kalangan karena kepemimpinan beliau yang baik. Dia seorang yang perfectionis lah kata orang hebat. Di smaping penuh semangat dalam memimpin, ia juga seorang yang terbuka. Enak diajak berbicara dan tidak jaim. Kita kan sering diberi tugas sesuai dengan yang bisa kita lakukan, tidak karena saya dari Jawa semua pekerjaan diselesaikan oleh saya, dan lain-lain.<sup>93</sup>

Di MAN 2 Ambon, kemampuan kepala madrasah dalam melakukan organisasi itu ditunjukkan dengan mengoptimalkan kerja *teamwork* pada setiap pekerjaan seperti di MAN 1 Ambon, dan senantiasa menyampaikan informasi secara menyeluruh. Kepala madrasah juga dalam setiap mengambil keputusan selalu berorientasi kepada orientasi madrasah, bukan kemampuan sendiri. Keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama.

---

<sup>90</sup>Wahyu Mulyadi, S.Pd, (33 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

<sup>91</sup>Rinah SPd., (43 tahun), Wakasek Bidang Kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>92</sup>Maria Ulfa (34 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

<sup>93</sup>Drs. Achmad Sokip, M.Ag., (42 tahun) dewan pendidik di MAN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.



## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Hal tersebut relevan dengan hasil wawancara dengan beberapa orang pendidik sebagai berikut:

Katong samua hormat par Pak Udin, karena semua yang dilakukan di sekolah bukan untuk kepentingan Pak Din sendiri, tapi par sakolah. Pak Nur. Kita, katong di sini punya teamwork untuk mengerjakan hal ihwal tentang sekolah.<sup>94</sup>

Ya, Pak. Beta lihat Kepsek di sini menekankan kerja bersama pendidik-pendidik. Bapak ini kebapakan sekali sehingga kita selalu nurut sama ide-ide Bapak. Apa saja yang terkait dengan kepentingan sekolah atau madrasah dia dahulukan.<sup>95</sup>

Berbeda dengan dua informan sebelumnya, informan berikut mengemukakan pendapat lain:

Beta setuju-setuju sa dengan ide dan gagasan beta pung kepsek, tapi bagi yang su tua-tua kaya beta ini, berat untuk mengikuti kapa sakola pung ide. Tapi beta dukung sa. Itu par kaperluan katong samua.... Ya, kan, Pak.<sup>96</sup>

Di MTsN 1 Ambon, kepemimpinan kepala madrasah tidak berbeda dengan di MAN 1 dan MAN Tulehu. Kepala MTsN senantiasa mendahulukan *teamwork*, selalu optimis dalam melaksanakan tugas, dan melaksanakan evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan di madrasah. Setiap sebulan sekali, diadakan rapat bersama pendidik-pendidik tentang perkembangan madrasah dan masalah-masalah insidental yang terjadi di madrasah, termasuk menghadapi perkembangan regulasi yang berkaitan dengan kepentingan pendidik.

Saya suka dengan Pak kepsek karena mengedepankan kerja bersama *teamwork* dalam setiap kegiatan. Setiap kegiatan pasti dikontrol, dievaluasi dan ditelaah laporannya. Pak Toni juga orangnya optimis dalam memimpin, sehingga kita juga sebagai bawahan merasa lindungi dan diperhatikan.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup>Jun Sarwo Edi (38 tahun), Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

<sup>95</sup>Wa Ode Ariana (38 tahun), Pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon 18 Oktober 2012 di Kantor MAN 2 Ambon.

<sup>96</sup>Nispu Ohorella, (59 tahun), Dewan Pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 18 Oktober 2012.

<sup>97</sup>Boki Mahulauw (42 tahun), Pendidik Baahsa Indonesia MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 23 Oktober 2012.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pak Toni supel orangnya, Pak, walaupun secara lahirnya orang serius. Ia orang gigih dan selalu bekerja bersama, tidak mau pung mau, tidak mau sendiri. Ia juga selalu mengontrol kegiatan kita di kelas dan tugas-tugas pendidik, ditanya apa kesulitan, apa yang bisa dibantu, dan lain-lain.<sup>98</sup>

Ya, orangnya enak diajak bicara, selalu optimis, rela berkorban, dan perfect, gitu.<sup>99</sup>

Kepala sekolah masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan, ya Pak. Pak Toni juga demikian. Ia orangnya serius, tetapi ulet, optimis, reaktif terhadap yang buruk-buruk, peduli, dan bertanggung jawab. Evaluasi kegiatan serius. Pokoknya, bagi yang mau maju pasti suka, tetapi bagi yang malas, bisa jadi masalah.<sup>100</sup>

Sebenarnya, di MTsN Tulehu, kepala madrasah termasuk yang berwawasan ke depan. Namun, karena kurang berani, lebih banyak konsepnya daripada implementasinya. Misalnya, ia ingin madrasah yang dipimpinnya maju dengan membentuk *teamwork* untuk meningkatkan kinerja. Namun, implementasi kurang dari yang diharapkan. Diskusi dan curah pendapat pun tidak dilakukan rutin oleh kepala madrasah dengan bawahannya.

Hal ini dikemukakan oleh salah beberapa orang pendidik sebagai berikut:

MTsN ini sesungguhnya sudah maju, memiliki gedung yang luas dan alat-alat pendukung yang baik, seperti laboratorium pengajaran mikro. Tapi, dalam pengorganisasian madrasah, dong ini kurang cekatan, kurang dinamis, kata orang bilang.<sup>101</sup>

Bapak memang orangnya begitu. Terlalu santai, tetapi juga kurang berani bersikap terhadap hal-hal penting. Kayanya menunggu bawaannya itu. Kita juga sering berdiskusi tentang

---

<sup>98</sup>Jusita Namakule, S.Ag. (39 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 23 Oktober 2012.

<sup>99</sup>Hapsa Rehalat (59 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 7 Oktober 2012.

<sup>100</sup>Ahmad Lambau (45 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 7 Oktober 2012.

<sup>101</sup>Siti Nahra Rehalat (43 tahun), Pendidik Akidah Akhlak MTsN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 18 Oktober 2012.

beliau tetapi belum punya waktu untuk menyampaikan hal itu. Malu hati, Pak.<sup>102</sup>

Di MIN 1 Ambon, kepala madrasah memiliki sejumlah gebrakan yang positif dalam pengorganisasian madrasah. Misalnya, selalu optimis dalam melaksanakan kegiatan, menguatkan kerja sama tim, terbuka, dan tegas, terutama dalam menyusun laporan kegiatan secara akuntabel. Kepala madrasah ini memiliki motto, menyejahterakan orang banyak, bukan mengamankan diri sendiri dan menjadikan MIN rujukan bagi MI lain di Maluku.

Pak Kus orangnya bersemangat, Pak. Ia ingin sekolah ini maju seperti di Jawa, Sulawesi, dan lain-lain. Ia juga orangnya terbuka, dan ingin agar pendidik-pendidik sejahtera dengan idenya untuk katong samua. Ia juga tegas, karena dia itu taat aturan.<sup>103</sup>

Seperti Pak Nur lihat dan tahu, katong pung kapala sakola ini toh, begitu-begitu juga orangnya energik. Orangnya disiplin, tegas dan bertanggung jawab. Ia juga terbuka dan jujur karena samua yang katong kerja di sini (MIN) par katong samua.<sup>104</sup>

Saya sudah lama bersama beliau. Saya tahu persis apa mau beliau. Saya menemani beliau sebagai wakil kepala madrasah tahu bluprint madrasah ini mau dibawa ke mana. Pak Kus ini orangnya sangat visioner sehingga berhasrat agar MIN 1 Ambon maju melampaui MI-MI lain di Maluku. Keterbukaan dan ketegasan beliau dalam memimpin juga cukup efektif dalam memotivasi pendidik-pendidik di sini.<sup>105</sup>

Beta ini senang saja dengan Pak kepala MIN. Katong di sini selalu semangat melaksanakan tugas di sini karena Bapak kan orangnya terbuka dan tegas. Keterbukaan dan ketegasan beliau dalam memimpin inilah yang dicita-citakan Bapak.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup>Hapsa Rehalat (59 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 7 Oktober 2012.

<sup>103</sup>Masduqi (40 tahun), Wakil Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>104</sup>Dra. Nurlaila Patilaouw, (54 tahun), Pendidik MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>105</sup>Rahma Pattilouw, S.Pd., (48 tahun), pendidik MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 21 Oktober 2012 di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>106</sup>Rahma S.Ag., (52 tahun), pendidik MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 21 Oktober 2012 di Kantor MIN 1 Ambon.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Beta ini juga sama senang saja dengan Pak Kus dapat memajukan sekolah ini. Ia tegas dan berwibawa, walaupun suka mengeluh dan ngomel-ngomel jika ada masalah. Keberanian dan keterbukaan beliau menjadikan madrasah atau sekolah ini maju. Tim kerja di sini juga jalan karena selalu dikasih semangat sama beliau.<sup>107</sup>

Berdasarkan hasil observasi dan informasi dari pemberi informasi, pada umumnya kemampuan organisasi kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon sudah baik. Ada sebagian kecil kepala madrasah yang belum memaksimalkan kemampuannya.

Keempat, kemampuan berkomunikasi. Kepala madrasah dalam konteks ini mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu kepada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi.

Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon pada umumnya telah memahami orang lain. Mereka sangat respek dengan kebutuhan dan problem bawahannya, baik itu berkaitan dengan tugas-tugas pendidik dalam kegiatan pembelajaran maupun masalah lainnya. Kepala MAN 1 Ambon, MAN 2 Tulehu, kepala MTsN 1 Ambon, kepala MIN 1 Ambon kemampuan menulis makalah, artikel dan sejenisnya cukup baik. Mereka pernah mengenyam pendidikan magister di almahaternya masing-masing. Para kepala madrasah juga sangat terbuka dengan berbagai masalah dan kebutuhan yang disampaikan oleh para pendidik madrasah. Mereka juga memiliki prinsip dan sifat tut wurihandayani, selalu memotivasi para pendidik madrasah untuk maju. Misalnya, kepala madrasah senantiasa mendorong para pendidik madrasah untuk mengikuti jenjang pendidikan strata dua (S2), mendorong para pendidik madrasah untuk berdisiplin dalam waktu dan bekerja, mendorong para pendidik madrasah untuk menjadi contoh yang baik bagi warga sekolah dan masyarakat pada umumnya, memotivasi para pendidik madrasah untuk menjaga kesehatan mereka sehingga dapat melaksanakan tugas para pendidik dengan baik, seperti

---

<sup>107</sup>Ibu Tati BastaS.Ag., (50 tahun), pendidik MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 21 Oktober 2012 di Kantor MIN 1 Ambon.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

berolah raga dan istirahat yang cukup, dan juga mendorong para pendidik madrasah untuk mengajar dengan ikhlas dan serius.

Hal itu dikemukakan oleh pendidik-pendidik madrasah:

Beta su bilang tadi, Pak Udin itu orang yang berwibawa, santun dan teladan bagi katong di sini. Ia selalu mendorong katong samua par maju. Ia orang terbuka dan bertanggung jawab. Pak Nur. Kita, katong di sini punya *teamwork* seperti dikatakan tadi untuk melaksanakan gagasan-gagasan kepala madrasah. Pak Udin juga memiliki kemampuan menulis makalah di atas rata-rata pendidik di sini. Ia kan sering diundang untuk menajdi widiasuara di diklat.<sup>108</sup>

Komunikasi Bapak dengan pihak pendidik sangat baik. Sebab setiap pekerjaan dievaluasi dan diberikan penghargaan sehingga bawahan merasa diperhatikan. bapak kan orangnya terbuka dan selalu memberi contoh yang baik kepada kita. Menulis makalah pun bagus yang saya tahu. Dia kan sering memberi materi di mana-mana dalam kegiatan di diklat atau di provinsi.<sup>109</sup>

Beta seng tahu apakah Pak kepek bisa menulis dengan baik atau tidak. Yang jelas, setiap kegiatan apapun dia menyampaikan gagasan dengan baik dan enak disimak. Seperti dikatakan tadi, dia itu orangnya tegas dan berwibawa. Ia menjunjung tinggi hasil karya orang lain seperti para pendidik. Dia benar-benar teladan bagi kami di sini.<sup>110</sup>

Bapak kayanya orang santai. Komunikasinya biasa-biasa saja. Menulis makalah pun kayanya jarang. Kita sering bertanya tetapi bapak hanya tertawa saja. Orangnya baik sih. Tapi dia kurang dinamis, bawaannya kali, ya Pak.<sup>111</sup>

Performa Kepala sekolah cukup meyakinkan. Pak Toni orangnya kool, tetapi serius. Ia orangnya fleksibel dan terbuka. Menajdi

---

<sup>108</sup>Jun Sarwo Edi (38 tahun), Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

<sup>109</sup>Hapsa Rehalat (59 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 7 Oktober 2012.

<sup>110</sup>Tati BastaS.Ag., (50 tahun), pendidik MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 21 Oktober 2012 di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>111</sup>Hapsa Rehalat (59 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 7 Oktober 2012.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

teladan bagi para pendidik di madrasah dan selalu mendorong pendidik madrasah untuk maju dan kreatif.<sup>112</sup>

Kelima, kemampuan memberi motivasi. Kepala madrasah mampu memberi inspirasi pada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri.

Berdasarkan hasil observasi terhadap kepala madrasah di lingkungan Kemenetrian Agama Ambon, pada umumnya mereka memiliki kemampuan memberi motivasi yang baik. Di MAN 1 Ambon, kepala madrasah selalu antusias terhadap mutu, pemberian izin sekolah bagi pendidik-pendidik madrasah dipermudah, penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran, dan membentuk fokus group.

Hal tersebut relevan dengan hasil wawancara dengan beberapa orang pendidik sebagai berikut:

Pak Sodik ini selalu berorientasi pada mutu, madrasah bermutu. Mutu dapat dibangun jika pendidiknya sudah bermutu, kegiatan pembelajaran bermutu. Untuk mengantisipasi masalah-masalah yang ada di madrasah dibentuk fokus group. Misalnya, pendidik yang belum mampu mengembangkan silabus dan RPP dibantu di sini.<sup>113</sup>

Pendapat serupa dikemukakan oleh Rinah, S.Pd.,:

Pak kepala madrasah selalu mendorong pendidik-pendidik untuk sekolah lagi, S2. Katanya agar pendidik-pendidik kemampuannya meningkat. Kegiatan fokus group juga harus ditingkatkan. Prasarana dan sarana dimaksimalkan penggunaannya. Yang tidak tahu bertanya dan berpendidik kepada yang sudah tahu. Begitu Pak. Jadi, Pak Sodik selalu berorientasi mutu sehingga kami diajak bagaimana menyukkseskan pencapaiin mutu itu.<sup>114</sup>

Di MAN 2 Ambon, kemampuan komunikasi kepala madrasah ditunjukkan dengan tidak menyalahkan orang lain atau menghukumi

---

<sup>112</sup>Ahmad Lambau (45 tahun), Dewan Pendidik MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 7 Oktober 2012.

<sup>113</sup>Drs. Abdul Majid, M.Pd., (54 tahun), Wakil Kepala MIN 1 Ambon bagian kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>114</sup>Rinah SPd., (43 tahun), Wakasek Bidang Kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

orang lain, bersikap empati kepada warga madrasah, selalu mengikuti perkembangan informasi dari berbagai media, terbuka dengan kritik, mampu memanfaatkan media internet dalam mengakses informasi, dan menghargai setiap karya warga madrasah. Hal ini dikemukakan juga oleh beberapa orang pendidik madrasah sebagai berikut:

Pak kapmad (kepala madrasah) selalu jujur dan teladan yang baik. Ia tidak gampang menyalahkan orang lain jika ada masalah sebelum tahu dudukpersoalannya. Jika ada warga madrasah yang sakit atau tertimpa musibah tidak segan-segan untuk menjenguknya. Ia juga senang jika dikritik. Ia juga sangat ahli dalam penguasaan iptek, terutama dalam memanfaatkan internet untuk pengembangan wawasan.<sup>115</sup>

Lingkungan dan nuansa MAN 2 Tulehu cukup baik karena Pak Udin menjadi pihak yang solutif dan kompromotif. Ia terbuka dengan kritik dan selalu berintrospeksi diri ada kesalahan dalam kebijakannya, dan tidak mau menyalahkan orang lain sebelum jelas masalahnya. Penghargaan terhadap para pendidik sangat tinggi. Ia pun gemar dan mampu memanfaatkan IT yang bermanfaat untuk kepentingan pengembangan madrasah.<sup>116</sup>

Di MTsN 1 Ambon, MTsN Tulehu dan MIN Ambon sebenarnya tidak jauh berbeda dengan di dua madrasah yang telah disebutkan. Para kepala madrasah mampu bersikap terbuka, berlapang dada, dan respek terhadap warga madrasah. Sebagai orang pemikir dan aktifis, dua kepala madrasah ini sangat menjunjung tinggi karya orang lain. Di samping itu, keduanya mahir dalam pemanfaatan media ICT.

Keenam, kemampuan melakukan evaluasi. Kemampuan melakukan evaluasi yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan. Menurut hasil observasi, kemampuan melakukan evaluasi kepala MAN 1 Ambon dilakukan: (1) ukuran kuantitatif pada setiap perlombaan melalui hasil dalam setiap tahunnya, (2) melalui EDS berkerjasama dengan LPMP dan Balai Diklat Kementerian Agama, (3) melakukan pemantauan terhadap

---

<sup>115</sup>La Mangsa (37 tahun), Pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>116</sup>Hadidjah Marasabessy, S.Pd. (36 tahun), Pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

proses pembelajaran sebagai bentuk evaluasi melalui supervisi kelas, (4) melakukan penilaian kinerja dengan cara melihat portofolio pembelajaran, (5) melakukan supervisi klinis, dan (6) adanya keluesan dalam mengelola SDM.<sup>117</sup>

Di MAN 2 Ambon, kemampuan kepala madrasah dalam melakukan evaluasi meliputi: (1) melakukan supervisi setiap periodiknya, (2) mengklarifikasi hasil proses dengan tujuan yang telah ditetapkan, (3) mengevaluasi keputusan setelah keputusan dijalankan, (4) peninjauan kembali keputusan yang telah diambil setelah perkembangan di lapangan, (5) melihat administrasi pembelajaran pendidik, (6) mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran di kelas, (7) melakukan pembelaan terhadap tugas warga madrasah apapun hasilnya, dan (8) mengalokasikan anggaran khusus yang lebih penting walaupun esensinya tidak menyimpang. Hal ini menunjukkan bahwa di MAN 2 Ambon ini evaluasi terhadap pendidik-pendidik dilakukan dengan serius dan dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka.<sup>118</sup>

Di MTsN 1 Ambon, kepemimpinan kepala madrasah mencakup: (1) melakukan supervisi, (2) mengevaluasi program yang telah ditetapkan untuk pengembangan selanjutnya, (3) mengevaluasi keputusan setelah keputusan dijalankan, (4) peninjauan kembali keputusan yang telah diambil setelah perkembangan di lapangan, (5) melihat administrasi pembelajaran pendidik, (6) mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran di kelas, dan (7) melakukan pembelaan terhadap tugas warga madrasah apapun hasilnya.<sup>119</sup>

## 2. Kompetensi Pendidik Madrasah

Kompetensi pendidik madrasah dalam penelitian ini mengacu kepada konsep kompetensi dalam Undang-undang Pendidik dan Dosen secara singkat menyatakan bahwa kompetensi pendidik meliputi kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, sekaligus menunjukkan hakekat kompetensi pendidik, yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

### a. Kompetensi Pedagogis

---

<sup>117</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>118</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, 27 November 2012.

<sup>119</sup>Drs. Muh. Fathoni, M.Hum, (51 tahun), Kepala MTsN 1 Ambon, *Wawancara* Tanggal 20 Oktober 2012 di Ambon.



Tugas pendidik mengajar dan mendidik peserta didik di dalam dan di luar kelas. Pendidik selalu berhadapan dengan peserta didik yang memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap utama untuk menghadapi hidupnya di masa depan. Kompetensi pedagogis meliputi:

1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan

Pendidik harus mengenal dan memahami peserta didik dengan baik, memahami tahap perkembangan yang telah dicapainya, kemampuannya, keunggulan dan kekurangannya, hambatan yang dihadapi serta faktor dominan yang memengaruhinya. Pada dasarnya peserta didik itu ingin tahu, dan sebagian tugas pendidik itu membantu perkembangan keingintahuan tersebut, dan membuat mereka lebih ingin tahu. Pendidik yang baik yang memahami bahwa mengajar bukan sekadar berbicara, dan belajar bukan sekedar mendengarkan. Pendidik yang efektif mampu menunjukkan bukan hanya apa yang ingin mereka ajarkan, tetapi juga bagaimana peserta didik dapat memahami dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan baru. Mereka tahu apa yang dibutuhkan peserta didik sehingga mereka memilih tugas yang produktif dan mereka menyusun tugas ini melalui cara yang menimbulkan pemahaman. Mereka memantau keterlibatan peserta didik di sekolah, belajar produktif dan tumbuh sebagai anggota masyarakat yang kooperatif dan bijaksana yang dapat berpartisipasi di masyarakat.

Pendidik perlu memahami perkembangan anak dan bagaimana hal itu berpengaruh. Belajar dapat mengarahkan perkembangan anak ke arah yang positif. Tugas pendidik dalam konteks ini bukan hanya mengajarkan pengetahuan baik dan buruk, indah dan tidak indah benar dan salah, tetapi berupaya agar peserta didik dapat mengaplikasikan pengetahuannya dalam keseharian hidupnya di tengah keluarga dan masyarakat.

Menurut hasil observasi, sebagian kecil pendidik madrasah di lingkungan Kemenetrian Agama Ambon telah memahami benar pemahaman landasan kependidikan ini. Mereka sadar betul bahwa mengajar bukan semata-mata menyampaikan informasi (*transfer of knowledge*), tetapi bagaimana mengajar juga perlu implementasi dalam kehidupan peserta didik. Sebagian besar pendidik justru mengajar hanya sebagai *transfer of knowledge*. Kebutuhan-kebutuhan peserta didik dan masalah yang dihadapinya tidak dipahami dengan baik. Pendidik madrasah seperti ini sangat respek terhadap perkembangan peserta didik mereka sehingga dipantau dengan serius. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Bapak Drs. Kusnadi:

Kami toh Pak, sebenarnya sadar bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah atau madrasah sangat bergantung kepada pendidik yang langsung berhadapan dengan akar rumput, yaitu peserta didik. Tapi, pada umumnya pendidik-pendidik di sini seperti kebanyakan pendidik di tempat lainnya, mungkin, kurang begitu peduli kepada peserta didik dengan sepenuh hati karena mereka hanya tahu bahwa mengajar itu menyampaikan materi di kelas. Pendidik madrasah mengajar pada umumnya hanya menyampaikan pengetahuan kepada peserta didik, dan itu dianggap telah selesai. Tetapi pak, jangan lupa ada sebagian kecil pendidik di sini, MIN 1 Ambon, yang serius mengikuti perkembangan ssiwanya. Ketika mengajar, pendidik tersebut tidak hanya melihat bahwa belajar dengan dikasih tahu itu selesai, tetapi dipantau hingga tuntas.<sup>120</sup>

Hal serupa dikemukakan oleh Drs. Moh. Shodik:

Ideal saya, pendidik madrasah di semua madrasah di Indonesia harus memahami dengan benar landasan pendidikan. Dengan memahami landasan pendidikan pendidik tidak semata-mata mengajar di kelas, tetapi juga harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan peserta didik. Pendidik yang profesional harus tahu kelebihan yang dimiliki peserta didik, kekurangannya, dan cara mencari solusi kelemahannya. Pendidik seperti ini, Pak Nur, akan menjadikan kegiatan pembelajaran ini membumi, tidak melulu ceramah di kelas tanpa menghubungkan apa yang diajarkan pendidik dengan kehidupan sehari-hari anak-anak.<sup>121</sup>

Penjelasan sedikit berbeda dikemukakan oleh Drs. Sirajudin:

Begini Pak Nur, kan tujuan pendidik memahami landasan kependidikan itu, idealnya agar pendidik yang bersangkutan tahu apa yang seharusnya dilakukan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Nah, itu sebetulnya sudah pada tahu itu pendidik-pendidik di katong pung tampat. Tapi, idealita itu kan tidak selaras dengan realitas di katong. Itu saja. Beta harus akui,

---

<sup>120</sup>Kusnadi (42 tahun), Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>121</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

mencapai cita-cita ideal di katong pung MAN ini sulit sekali, Pak.<sup>122</sup>

Pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam konteks pemahaman landsan kependidikan relatif kurang. Kegiatan pembelajaran hanya mencapai aspek pengetahuan (*knowing*) dan melakukan (*doing*) dalam ranah tujuan pembelajaran, tetapi belum menyentuh aspek menjadikan (*being*) dalam keseharian peserta didik. Dampak dari ketidakutuhan pemahaman terhadap landasan kependidikan tersebut, pendidik kurang peduli dengan kondisi peserta didik ketika melakukan kegiatan pembelajaran. Sebagian peserta didik mengaku bahwa kurang tertarik dengan kegiatan pembelajaran dikarenakan pendidiknya tidak peduli dengan kebutuhannya. Misal, ketika peserta didik merasa kesulitan memahami mata pelajaran, pendidik hanya mengatakan, “nanti dijelaskan dalam pertemuan berikutnya”, atau “nanti tanya saja kepada temannu di luar kelas”.

## 2. Perancangan pembelajaran

Pendidik madrasah yang efektif mengatur kelas mereka dengan prosedur dan mereka menyiapkannya. Misal, Di hari pertama masuk kelas mereka telah memikirkan apa yang mereka ingin peserta didik lakukan dan bagaimana hal itu harus dilakukan. Jika pendidik memberi tahu peserta didik sejak awal bagaimana pendidik mengharapkan mereka bersikap dan belajar di kelas, pendidik menegaskan otoritasnya, peserta didik akan serius belajar. Pendidik juga mengetahui apa yang akan diajarkannya pada peserta didik sehingga ia menyiapkan metode dan media pembelajaran setiap akan mengajar.

Berdasarkan hasil observasi di madrasah-madrasah di lingkungan Kemenetrian Agama Ambon, pendidik pada umnya telah melakukan perancangan pembelajaran dengan baik. Pendidik madrasah mengatur kelas dengan prosedur yang baik sehingga kegiatan di kelas berjalan dengan nyaman dan tertib. Pendidik di madrasah ini juga menyiapkan metode dan media pembelajaran yang relevan dengan materi ajar yang disampaikan pendidik. Para pendidik di madrasah lingkungan Kementerian Agama sebagaimana dilihat dari kertas kerja mereka, telah menyiapkan dan menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi

---

<sup>122</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, 27 November 2012.

dan media pembelajaran yang bervariasi juga.<sup>123</sup> Namun, ada sebagian kecil pendidik yang asal-asalan dalam menyusun kegiatan pembelajaran, bahkan kurang persiapan dalam melaksanakan tugasnya. Biasanya mereka itu ada yang bekerja sampingan di luar mengajar. Setelah jam kerja selesai, sebagian pendidik ada yang berprofesi 'ojeg'.

Perancangan pembelajaran menimbulkan dampak positif. Pertama, peserta didik akan selalu mendapat pengetahuan baru dari pendidik, tidak akan terjadi pengulangan materi yang tidak perlu yang menimbulkan kebosanan peserta didik dalam belajar. Pengulangan materi perlu sebatas untuk penguatan. Kedua, menumbuhkan kepercayaan peserta didik pada pendidik sehingga mereka akan senang dan giat belajar. Pendidik yang baik akan memotivasi peserta didik untuk meneladani kebaikan dan kedisiplinannya, meskipun peserta didik itu tidak mengatakannya pada pendidik. Perbuatan pendidik lebih mendidik dibanding perkataannya. Ketiga, belajar akan menjadi aktivitas yang menyenangkan dan ditunggu-tunggu oleh dan bagi peserta didik karena mereka merasa tidak akan sia-sia datang belajar ke kelas. Berbeda perasaan peserta didik saat berhadapan dengan pendidik yang mengajar selalu tanpa persiapan atau terkadang tidak siap mengajar.

Arti penting perancangan pembelajaran oleh pendidik dikemukakan oleh, Drs. Muh. Fathoni, M.Hum.,:

Segala sesuatu itu perlu dipikirkan dan dirancang dengan baik sehingga hasilnya pun akan baik. Kegiatan pembelajaran pun, jika dirancang dengan baik akan menghasilkan hasil belajar yang baik. Di MTsN ini pada umumnya pendidik-pendidik telah melakukan rancangan pembelajaran dari menyiapkan ruangan kelas dengan rapi hingga media pembelajaran yang relevan dengan materi yang akan disampaikan. Saya tahu semua itu, karena saya bisa melihat ruangan kelas sebelum digunakan dan setelah digunakan kegiatan pembelajaran. Dan lagi, pendidik-pendidik di sini telah terbiasa untuk melakukan ini sehingga anak-anak pun dapat belajar dengan baik. Saya juga sering menyampaikan informasi kepada mereka tentang perlunya mempersiapkan segala sesuatu untuk kegiatan pembelajaran, seperti

---

<sup>123</sup>Data tersebut diperoleh dari kantor madrasah tempat pendidik madrasah bertugas melalui silabus dan SAP/RPP pendidik dan fasilitas yang ada di madrasah-madrasah tersebut.

metode yang relevan dan media yang cocok untuk mendukung kegiatan belajar.<sup>124</sup>

Hal serupa dikemukakan oleh Drs. Ridhwan Tuasikal:

Alhamdulillah, Pak Nur, saya bisa memimpin di madrasah ini dan pendidik-pendidik di sini rajin-rajin. Pendidik-pendidik di sini mampu melakukan perencanaan kegiatan di sekolah dengan baik, mulai menyiapkan ruangan, media pembelajaran sampai juga strategi pembelajaran. Anak-anak kami di sini betah untuk belajar karena dapat mengikuti belajar dengan tidak terganggu kotor ruangan atau pendidik yang tidak siap mengajar. Harus diakui juga ada sebagian pendidik yang agar nakal, jarang menyiapkan kegiatan pembelajaran.<sup>125</sup>

Pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama secara umum telah melakukan rancangan kegiatan pembelajaran. Hal tersebut diharapkan dapat menjadi acuan keberhasilan pendidik dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga profesional.

### 3. Pelaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

Inisiatif belajar di kalangan anak-anak dan remaja harus datang dari para pendidik karena mereka pada umumnya belum memahami pentingnya belajar. Pendidik dalam hal ini harus mampu menyiapkan pembelajaran yang dapat menarik rasa ingin tahu peserta didik, yaitu pembelajaran yang menarik, menantang, dan tidak monoton, baik dari sisi kemasan maupun isi (materi)nya.

Mengajar merupakan proses dua arah, peserta didik dapat mengklarifikasi hal-hal yang belum dipahaminya dari apa saja yang sedang disampaikan pendidik dalam kelas. Jika mengajar merupakan proses satu arah, peserta didik akan belajar dengan baik dan memuaskan dari buku dan video, dan kehadiran pendidik tidak dibutuhkan lagi. Peserta didik berkomunikasi secara baik dengan pendidik, dan pendidik memeriksa tugas peserta didik, merupakan dua contoh umpan balik (*feedback*) bagi pendidik. Pendidik harus menunjukkan hasil tugas peserta didik tersebut kepada masing-masing mereka karena mereka akan belajar dari hasil tersebut. Menurut Petty, komunikasi dan belajar

---

<sup>124</sup>Drs. Muh. Fathoni, M.Hum, (51 tahun), Kepala MTsN 1 Ambon, *Wawancara* Tanggal 20 Oktober 2012 di Ambon.

<sup>125</sup>Drs, Ridhwan Tuasikal (56 tahun), Kepala MTsN TuluhuAmbon, *Wawancara* Tanggal 27 November 2012 di Tuluhu Ambon.

menuntut rangkaian berikut ini berjalan semua: apa yang saya maksud, apa yang saya katakan, apa yang mereka dengar, dan apa yang mereka mengerti. Pelajar (peserta didik) tidak boleh menjadi penerima yang pasif terhadap apa yang diajarkan, dia harus terlibat dalam proses belajar. Pendidik tidak hanya “bercerita” tetapi memfasilitasi pembelajaran, membantu peserta didik belajar untuk menjadi diri sendiri.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, pada umumnya pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon telah melakukan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Sebagian kecil saja pendidik yang melakukan kegiatan pembelajaran satu arah (tidak bersifat dialogis). Hal itu disebabkan pendidik yang bersangkutan memiliki watak yang ‘egois’. Kebenaran hanya ada pada pendidik dan dominasi pendidik, sedangkan peserta didik tidak.

Hal tersebut relevan dengan pendapat Drs. Moh. Shodik:

Pendidik-pendidik di MAN 1 Ambon pada umumnya telah melakukan pembelajaran yang dialogis karena para pendidik telah menerapkan strategi pembelajaran aktif. Telah ada dialog antara pendidik dan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran yang membuktikan bahwa pendidik tidak egois, walaupun harus diakui bahwa masih ada sebagian kecil pendidik yang tidak demikian. Memang ada pendidik yang alergi jika ditanya peserta didiknya. Padahal pendidik selain harus menyampaikan informasi ia juga harus mencari tahu masalah informasi yang disampaikan peserta didiknya. Di samping itu, pendidik madrasah juga telah terbiasa memberikan pendidikan yang baik, seperti memeriksa hasil ujian peserta didik dan mendiskusikannya dengan peserta didik. Bagi pendidik yang malas, tugas-tugas biasanya tidak diperkisa dengan baik.<sup>126</sup>

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Drs. Sirajudin:

Di sini para pendidik telah melakukan kegiatan pendidikan yang baik dan tidak merugikan peserta didik. Pendidik-pendidik dapat berkomunikasi dengan baik dengan peserta didik-peserta didiknya. Tetapi, ada juga yang masih sulit untuk diajak ke situ, maunya sendiri saja. Ada itu. Ya, namanya juga manusia.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>127</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, 27 November 2012.

Sementara itu, pandangan berbeda dikemukakan oleh Drs. Kusnadi sebagai:

Di sekolah ini, susah Pak, pendidik-pendidik di MIN Ambon ini sebagian besarnya belum melaksanakan kegiatan pembelajaran yang dialogis, karena mereka banyak yang tidak memeriksa pekerjaan rumah peserta didik dan mengembalikannya kepada peserta didik. Mereka juga masih dominan menggunakan komunikasi satu arah.<sup>128</sup>

Menurut penelitian Lang dan Evans sebagaimana dikutip Jejen Musfah, menemukan lima tema utama pendidik yang efektif dan tidak efektif: (1) lingkungan emosional, bersahabat, dan penelitian; (2) keterampilan pendidik teratur, siap, dan jelas; (3) motivasi pendidik: perhatian pada pengajaran dan pembelajaran dan antusias; (4) partisipasi peserta didik; membuat aktivitas yang melibatkan peserta didik dalam pembelajaran yang autentik, pertanyaan yang interaktif, dan diskusi; dan (5) peraturan dan penilaian: mampu mengatur kelas, perhatian pada keluhan peserta didik, peraturan dan penilaian yang adil, mewajibkan dan mempertahankan standar tinggi pada tingkah laku, dan tugas akademik.<sup>129</sup>

#### 4. Evaluasi Hasil Belajar

Kesuksesan pendidik sebagai pendidik profesional tergantung pada pemahamannya terhadap penilaian pendidikan dan kemampuannya bekerja efektif dalam penilaian. Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.<sup>130</sup> Penilaian hasil pembelajaran mencakup aspek kognitif, psikomotorik dan/atau afektif sesuai karakteristik mata pelajaran.

Pendidik sebagai pendidik-pengajar tidak hanya percaya bahwa semua peserta didik dapat belajar, tetapi harus benar-benar ingin setiap peserta didik merasakan kebahagiaan sukses di sekolah dan di luar sekolah. Tujuan pendidik tidak lain agar setiap peserta didik merasakan kebebasan melalui kegiatan akademik dan kehangatan individu di sekolah. Pendidik dalam konteks ini harus kreatif mengguna-

---

<sup>128</sup>Kusnadi (42 tahun), Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>129</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 39.

<sup>130</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 40.

kan penilaian dalam pengajaran. Ada lima alasan prinsip penilaian merupakan bagian penting dari proses pembelajaran: (1) penilaian kelas menegaskan kepada peserta didik tentang hasil yang diinginkan -- ia menegaskan pentingnya meraih sasaran; (2) penilaian kelas menyediakan dasar informasi untuk peserta didik, orang tua, pendidik, pimpinan, dan pembuat kebijakan; (3) penilaian kelas memotivasi peserta didik untuk mencoba atau tidak mencoba; (4) penilaian kelas menyaring peserta didik di dalam atau di luar program, memberi mereka akses pada pelayanan khusus yang mereka butuhkan; dan (5) penilaian kelas menyediakan dasar evaluasi pendidik dan pimpinan. Penilaian kelas akan berjalan dengan baik jika mengikuti lima prinsip penilaian tersebut.<sup>131</sup>

Menurut hasil observasi, pada umumnya pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon telah melaksanakan kegiatan evaluasi pembelajaran yang mencakup kognitif, afektif, dan psikomotorik. Hal itu dapat dilihat dalam kertas kerja mereka yang dikordir oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon mampu mengembangkan proses penilaian prestasi peserta didik dengan tingkat profesionalitas yang tinggi. Selain itu, juga menerapkan penilaian autentik dalam mengevaluasi tingkat pemahaman, pengetahuan dan pola pikir peserta didik yang kompleks. Kondisi alamiah pembelajaran memerlukan penilaian interdisipliner yang dapat mengukur pengetahuan dan keterampilan lebih dalam dan dengan cara bervariasi dibandingkan dengan penilaian pada satu disiplin. Penilaian dalam pembelajaran oleh dewan pendidik madrasah tersebut dilaksanakan dengan berbagai disiplin yang dapat memunculkan penilaian yang original dan autentik sesuai dengan kondisi riil peserta didik.

Evaluasi yang dilakukan oleh dewan pendidik madrasah tersebut memberikan cukup perhatian terhadap aspek pengetahuan (kognitif), sikap (efektif), dan keterampilan (psikomotorik) secara seimbang, sebagaimana berikut.

1. Penilaian aspek kognitif dilakukan setelah peserta didik mempelajari satu kompetensi dasar yang harus dicapai, akhir dari semester, dan jenjang satuan pendidikan.

---

<sup>131</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 41.



Kepemimpinan Kepala Madrasah

2. Penilaian pada aspek efektif yang dilakukan selama berlangsung kegiatan pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas.
3. Penilaian terhadap aspek psikomotorik dilakukan selama berlangsung proses pembelajaran berlangsung.

Dari berbagai kriteria yang telah ada tersebut, dewan pendidik di madrasah lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon banyak melakukan penilaian atau evaluasi terhadap tingkat pemahaman, sikap, dan penerjemahan dalam perilaku peserta didik dengan pola keajegan yang sesuai dengan ketentuan yang ada. Penilaian yang dilakukan oleh dewan pendidik sangat sesuai dengan ketentuan yang ada. Kepala madrasah dalam konteks ini, bekerja sama dengan komite madrasah memberikan support untuk meningkatkan kompetensi pendidik, yaitu dengan memberikan penghargaan atau reward kepada pendidik yang dianggap berprestasi dan juga memberikan beapeserta didik bagi mereka yang teladan, ini semua dilakukan oleh kepala madrasah dan komite madrasah sebagai pemicu pendidik untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM) di madrasah lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon.

Sistem evaluasi atau penilaian prestasi belajar peserta didik dalam ranah praktisnya, banyak ditentukan oleh dewan pendidik dengan acuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah hanya memantau dengan memberikan petunjuk teknis dan pelaksanaannya, seperti yang dideskripsikan di bawah ini.

#### 1. Penilaian Kognitif Peserta Didik

Langkah pertama yang dilakukan oleh dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon dalam penilaian prestasi belajar adalah dengan menentukan perhitungan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM). Dengan kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) mata pelajaran yang dibulatkan tersebut, pendidik mata pelajaran pendidikan agama islam bisa mengukur prestasi peserta didik dalam per-kompetensi dasar (KD) ataupun per satu topik bahasan.

Untuk mengetahui tingkat penguasaan atau daya serap terhadap materi pembelajaran, dewan pendidik melakukan ulangan blok yang dilakukan dengan 2 kompetensi dasar atau beberapa kompetensi dasar (KD) sekaligus, seperti yang dinyatakan oleh Bapak Drs. Abdul Madjid,:

Untuk melihat kompetensi pendidik dalam bidang penilaian pembelajaran digunakan ujian blok dalam setiap ulangan. Untuk mengetahui tingkat penguasaan atau daya serap terhadap materi pembelajaran, dewan pendidik melakukan ulangan blok yang dilakukan dengan 2 kompetensi dasar atau beberapa kompetensi dasar (KD) sekaligus. Penilaian kognitif tersebut tidak bisa lepas dari penilaian kognitif, dalam hal ini dewan pendidik ternyata lebih memprioritaskan pada kedisiplinan peserta didik dalam menyetorkan tugasnya masing-masing.<sup>132</sup>

Jadi, dalam melakukan evaluasi terhadap daya serap peserta didik dalam setiap materi pelajaran atau beberapa materi pelajaran, setiap dari beberapa kompetensi dasar (KD) dilakukan ujian blok sebagaimana berlaku dalam KTSP.

Penilaian kognitif tersebut tidak bisa lepas dari penilaian kognitif, dalam hal ini dewan pendidik ternyata lebih memprioritaskan pada kedisiplinan peserta didik dalam menyetorkan tugasnya masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk melatih tingkat tanggung jawab peserta didik dalam perilaku sehari-harinya. Bahkan, dewan pendidik dalam memberikan penilaian khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan rumah (PR) diberikan dalam beberapa bentuk, yaitu dalam bentuk tes essay, dalam bentuk multiple choice dan juga dalam bentuk pencarian artikel di internet dan diberikan komentar atas gagasan artikel tersebut. Dengan demikian, peserta didik mampu atau betul-betul menguasai materi pembelajaran dengan baik.

## 2. Penilaian efektif peserta didik

Dalam penilaian efektif peserta didik, dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon melakukan penilaian proses dengan teknik wawancara. Artinya, penilaian yang dilakukan oleh dewan pendidik pada saat proses pembelajaran berlangsung dengan cara wawancara dengan peserta didik. Hal yang paling disorot dalam ranah afektif peserta didik ini perilaku yang dimunculkan peserta didik dengan kebiasaan dalam proses pembelajaran. Misalnya, pencerminan perilaku terpuji dengan terbiasa menjaga kesucian. Oleh karena itu, pendidik mata pelajaran fiqh dalam menilai efektif peserta didik adalah dengan cara wawancara melalui pendekatan personal dan

---

<sup>132</sup>Drs. Abdul Madjid (54 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 1 November 2012.

bahasa yang komunikatif. Peserta didik akan terbiasa dengan perilaku terpuji, terbiasa wawancara dengan bahasa komunikasi yang baik dan juga efektif.

### 3. Penilaian psikomotorik

Dalam penilaian pada aspek psikomotorik, dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon menerapkan beberapa teknik, diantaranya sebagai berikut.

#### a. Evaluasi melalui portofolio

Evaluasi melalui portofolio ini dilakukan oleh dewan pendidik madrasah ibtidaiyah al-azhar ajung sebagai usaha untuk memperoleh berbagai informasi secara berkala dan terjadwal, berkesinambungan, dan menyeluruh tentang proses dan hasil pertumbuhan serta perkembangan wawasan pengetahuan, sikap, dan ketarampilan peserta didik yang bersumber dari pengalaman belajar peserta didik.

Untuk mengetahui tingkat kompetensi peserta didik melalui portofolio ini, dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon mengambil indikator melalui: hasil ulangan (formatif dan sumatif), tugas-tugas terstruktur, catatan perilaku harian, dan laporan kegiatan peserta didik. Format yang diambilnya adalah mendokumentasikan catatan tersebut oleh peserta didik dalam satu tempat yang nantinya akan diserahkan kembali kepada pendidik masing-masing.

#### b. Evaluasi Melalui Unjuk kerja

Teknik ini diambil oleh dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon sebagai penilaian berdasarkan hasil pengamatan pada saat peserta didik melakukan kegiatan belajar mengajar, yang digunakan untuk prestasi peserta didik sendiri dalam kegiatan di kelas atau di luar kelas dalam menggunakan dan melaksanakan tata cara menjalankan ibadah seperti wudhu, shalat, dan lain sebagainya atau dalam praktik olahraga seperti permainan sepak bola atau bola voli.

#### c. Evaluasi melalui penugasan

Penilaian melalui penugasan ini, dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon memberikan tugas yang dilakukan per individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas di dalam kelas atau di rumah. Salah satu contoh yang diperlihatkan oleh dewan pendidik madrasah di ling-

kungan Kementerian Agama Kota Ambon pembuatan klipng tentang tata cara shalat mulai dari ta'biratul ihram sampai salam atau klipng tentang olahraga.

5. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

Belajar merupakan proses, bahwa pengetahuan, konsep, keterampilan, dan perilaku diperoleh, dipahami, diterapkan, dan dikembangkan. Peserta didik mengetahui perasaan mereka melalui rekannya dalam belajar. Belajar, dengan demikian, merupakan proses kognitif, sosial, dan perilaku. Pengajaran memiliki dua fokus, yaitu perilaku peserta didik yang berhubungan dengan tugas kurikulum dan membantu perkembangan kepercayaan peserta didik sebagai pelajar.<sup>133</sup> Pendidik (pendidik) harus memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagai agen pembelajaran (*learning agent*), yaitu peran pendidik antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik.<sup>134</sup>

Menurut hasil observasi, para pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon telah menjadi motivator bagi para peserta didik sehingga mereka berkembang maksimal. Pendidik-pendidik madrasah menjadi rujukan peserta didik dalam mengantungkan cita-cita mereka. Setiap akhir pertemuan kegiatan pembelajaran, misalnya, para pendidik memberikan motivasi agar materi yang disampaikan dapat diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Drs. Sirajudin sebagai berikut:

Pendidik-pendidik yang rajin dan berperilaku baik di mdrasah ini menjadi teladan bagi para peserta didik di sini. Tidak heran jika ketika pendidik memberikan pelajaran kepada peserta didik, mereka sangat antusias. Pendidik-pendidik di sini selalu memberi inspirasi bagi para peserta didik. Anak-anak yang malas didorong untuk rajin belajar. Anak-anak yang rajin didorong untuk memperthankan sifat rajinnya.<sup>135</sup>

Hal yang sama dikemukakan oleh Drs. Ridwan Tuasikal:

---

<sup>133</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 41.

<sup>134</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, h. 87.

<sup>135</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, 27 November 2012.

Pendidik itu sejatinya harus orang yang memiliki yang memiliki pengetahuan luas sehingga ia menjadi tempat bertanya. Di MTsN Tulehu, alhamdulillah pendidik-pendidik dapat menjadi contoh dan senantiasa memotivasi peserta didik-peserta didiknya untuk berbuat baik, rajin belajar, meningkatkan pengetahuan, menimba pengalaman yang banyak, dan lain-lain.<sup>136</sup>

Pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama dengan mengacu kepada data tersebut menunjukkan sosok panutan dan motivator bagi aktualisasi pengembangan diri peserta didik.

#### b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang: (a) berakhlak mulia; (b) mantap, stabil, dan dewasa; (c) arif dan bijaksana; (d) menjadi teladan; (e) mengevaluasi kinerja sendiri; (f) mengembangkan diri; dan (g) religius.<sup>137</sup>

Menurut hasil observasi, pada umumnya pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon memiliki kepribadian yang baik. Sebagian kecil saja pendidik yang memiliki kepribadian buruk. Di antara pendidik yang tidak memiliki kepribadian buruk tersebut antara lain: (1) merokok di kelas, (2) sering menyepelkan tugas-tugas sekolah, (3) duduk di tempat yang tidak sepatasnya diduduki, seperti meja belajar peserta didik, (4) makan sambil berjalan di sekolah, (5) sering memaki peserta didik, (6) tidak mau menerima saran orang lain, (7) tidak mau mengembangkan diri untuk melanjutkan sekolah, dan (8) tidak taat melaksanakan ajaran-ajaran agama (religius). Di samping itu, Misalnya, pendidik gemar membaca dan berlatih keterampilan yang dapat menunjang profesinya sebagai pendidik. Berkembang dan bertumbuh hanya dapat terjadi jika pendidik mampu konsisten sebagai pembelajar mandiri, yang cerdas memanfaatkan fasilitas pendidikan yang ada di sekolah dan lingkungannya.

Menurut Husain dan Ashraf, eksistensi dan peran pendidik mencakup beberapa aspek. Pertama, poros utama sistem pendidikan adalah pendidik moral dan etik yang dia katakan dan juga ia contohkan; kedua, pendidik tidak hanya menjadi manusia pembelajar (*man of learning*) namun juga harus menjadi manusia yang bermoral tinggi;

---

<sup>136</sup>Drs, Ridhwan Tuasikal (56 tahun), Kepala MTsN TulehuAmbon, *Wawancara* Tanggal 27 November 2012 Tulehu Ambon.

<sup>137</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, h. 88.

ketiga, dia harus menjadi manusia yang mampu menginspirasi orang lain untuk antusias pada moral dan etik yang dia katakan dan dia juga contohkan; keempat, dia harus menjadi orang yang mengajarkan keyakinannya. Tidak boleh ada kontradiksi antara apa yang diajarkan dengan keyakinan pribadinya.<sup>138</sup>

Berkaitan dengan kompetensi kepribadian pendidik ini, Drs. Moh. Shodik menjelaskan:

Di MIN 1 Ambon, pendidik-pendidik sebagian besarnya telah menunjukkan kepribadian yang baik. Mereka menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat. Namun, tetap saja ada sebagian pendidik yang masih menunjukkan sikap yang buruk. Di MAN 1 Ambon, ada pendidik yang mau menang sendiri, tidak mau menerima saran orang lain, baik dalam kegiatan pembelajaran maupun dalam kepanitiaan. Sebagian lagi ada yang sering membentak-bentak peserta didik hanya karena terlambat datang. Sebagian lagi sering terlambat datang dengan alasan yang tidak jelas.<sup>139</sup>

Sementara itu, Drs. Kurnadi mengemukakan:

Beta seng tahu persis jika ada pendidik di MIN 1 Ambon yang tidak memiliki kepribadian yang baik. Tapi, ada saja informasi dari luar, seperti anak-anak yang sampaikan bahwa Bapak pendidik ini sering tidak datang, atau sering marah-marah, dan lain-lain.<sup>140</sup>

Kepribadian baik yang dimiliki pendidik akan berdampak pada kepribadian peserta didik di madrasah. Peserta didik lebih mudah meniru dari orang yang dijadikan panutan sehingga peserta didik tidak lagi merasa takut atau pendidik hilang kharismanya.

### c. Kompetensi Sosial

Pendidik merupakan makhluk sosial yang dalam hidupnya berdampingan dengan manusia lainnya. Pendidik diharapkan memberikan contoh yang baik terhadap lingkungannya dengan menjalankan hak

---

<sup>138</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 49.

<sup>139</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>140</sup>Kurnadi (42 tahun), Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

dan kewajibannya sebagai bagian dari masyarakat sekitarnya. Pendidik harus berjiwa sosial tinggi, mudah bergaul, dan sukan menolong; bukan sebaliknya, individu yang tertutup dan tidak memedulikan orang-orang di sekitarnya.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.<sup>141</sup>

Menurut hasil observasi, pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik, tetapi kurang baik dalam komunikasi tulisan. Mereka kurang membudayakan keterampilan menulis. Di samping itu, para pendidik di madrasah tidak menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional. Ada beberapa madrasah yang telah memiliki media dan sumber belajar berbasis ICT, tetapi hanya beberapa orang pendidik yang memanfaatkannya dengan serius dan bertanggung jawab. Namun, dari pergaulan dengan sesama masyarakat, pendidik-pendidik madrasah cukup baik. Mereka dapat membangun komunikasi verbal dan fisik dengan baik.

Hal ini diakui oleh Drs. Moh. Shodik sebagai berikut:

Pendidik-pendidik kita ini ibarat buah simalakama. Ketika ada keinginan untuk memiliki media pembelajaran berbasis ICT begitu semangat untuk memilikinya. Tetapi, setelah barang itu ada, hanya segelintir orang saja yang memanfaatkannya. Aneh toh? Di MAN 1 Ambon, alat-alat pembelajaran berbasis ICT termasuk yang memadai, tetapi pendidik-pendidik masih dominan memanfaatkan media-media konvensional.<sup>142</sup>

Hal senada dikemukakan oleh Drs. M. Fathoni:

MTsN 1 Ambon memiliki sejumlah media pembelajaran yang lumayan baik. Sayangnya, pendidik-pendidik tidak memanfaatkannya secara optimal. Padahal motivasi terus menerus disampaikan kepada mereka. Ada beberapa hal yang mungkin pendidik-pendidik tidak memanfaatkan atau mengembangkan

---

<sup>141</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, h. 88.

<sup>142</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

media tersebut, salah satunya merasa tidak mampu dan tidak mau mencoba.<sup>143</sup>

Pendidik yang profesional senantiasa tertantang untuk memanfaatkan sesuatu yang dapat mempermudah kegiatan hidupnya. Di sekolah, media pembelajaran dapat digunakan untuk mempermudah kegiatan pembelajaran. Menurut Sukmadinata, di antara kemampuan sosial dan personal yang paling mendasar yang harus dikuasai pendidik itu idealisme, yaitu cita-cita luhur yang ingin dicapai dengan pendidikan. Cita-cita semacam ini dapat diwujudkan pendidik melalui beberapa hal.

Pertama, kesungguhan mengajar dan mendidik peserta didik. Tidak peduli kondisi ekonomi, sosial, politik, dan medan yang dihadapinya. Ia selalu semangat memberikan pengajaran bagi peserta didiknya.<sup>144</sup> Beberapa kasus di pedalaman Kalimantan, Sumatera, Papua, dan Sulawesi dapat dijadikan contoh. Pendidik harus berjalan jauh dan menempuh perjalanan melalui sungai, yang terkadang membahayakan nyawanya. Bahkan mereka harus meyakinkan para orang tua untuk bersedia menyekolahkan anak-anak mereka.<sup>145</sup>

Kedua, pembelajaran masyarakat melalui interaksi atau komunikasi langsung dengan mereka di beberapa tempat seperti mesjid, majlis ta'lim, musala, pesantren, balai desa, dan pos yandu. Pendidik dalam konteks ini bukan hanya bagi para peserta didiknya, tetapi pendidik bagi masyarakat di lingkungannya. Menurut E. Mulayasa, banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kecerdasan sosial di lingkungan sekolah. Cara ini antara lain diskusi, bermain peran, dan kunjungan langsung ke masyarakat dan lingkungan sosial yang beragam.<sup>146</sup>

Ketiga, pendidik menuangkan dan mengekspresikan pemikiran dan idenya melalui tulisan, baik dalam bentuk artikel, cerpen, novel, sajak maupun artikel ilmiah. Ia dapat menerbitkannya di surat kabar, majalan, jurnal, tabloid, blog maupun buku. Idealnya sekolah memfasilitasi pendidik untuk aktif menulis dan menerbitkan tulisan pendidik (dan peserta didik) melalui seleksi yang ketat. Peran sekolah

---

<sup>143</sup>Drs. Muh. Fathoni, M.Hum, (51 tahun), Kepala MTsN 1 Ambon, *Wawancara* Tanggal 20 Oktober 2012 di Ambon.

<sup>144</sup>Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum:Teori dan Praktek* (Bandung: Rosdakarya, 2006), h. 193.

<sup>145</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 53.

<sup>146</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik*, h. 186-187.



dalam hal ini diperlukan karena pendidik yang aktif menulis masih kurang. Keterampilan dan kepercayaan diri pendidik dalam menulis perlu ditumbuhkan melalui pelatihan dan dorongan kepala sekolah/madrasah.

Media dan alat pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran berperan dalam kegiatan pembelajaran. Tanpa alat dan media pembelajaran yang representatif maka ide tenaga pengajar, materi pembelajaran, dan nilai norma yang terkandung dalam pelajaran akan sulit untuk disampaikan kepada peserta didik. Dengan kata lain, profesionalisme pendidik dalam menerjemahkan materi pelajaran tidak ada sampai pada peserta didik tanpa ada peran dari media pembelajaran.<sup>147</sup> Namun, menurut para ahli sebagaimana dikemukakan oleh Nana Sudjana, penggunaan media dalam proses pembelajaran bukan merupakan fungsi tambahan, tetapi memiliki fungsi sendiri sebagai alat bantu untuk mewujudkan situasi pembelajaran yang efektif.<sup>148</sup>

Menurut hasil observasi di kalangan pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon, sebagian besar pendidik madrasah belum mampu menerapkan media pembelajaran berbasis ICT. Hal itu relevan dengan pandangan Boki Mahulauw, Pendidik MTsN 1 Ambon sebagai berikut:

Sebenarnya saya pernah mencoba menggunakan media pembelajaran dalam mata pelajaran Bahasa Indonesia. Tetapi karena saya tidak terbiasa sehingga trouble dan mengganggu proses pembelajaran. Setelah itu saya tidak menggunakan lagi media yang itu ....<sup>149</sup>

Penjelasan serupa dikemukakan oleh St. Nahra Rehalat:

Saya belum pernah menggunakan media pembelajaran dengan IT karena tidak bias. Alat-alatnya ada tetapi sedikit sehingga pendidik seperti saya yang tidak bias gunakan alat itu lebih baik

---

<sup>147</sup>Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islami* (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 66.

<sup>148</sup>Nana Sudjana, *Media Pengajaran* (Bandung: Sinar Baru, 1991).

<sup>149</sup>Boki Mahulauw (42 tahun), Pendidik Bahasa Indonesia MTsN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 23 Oktober 2012.

dengan media lain saja. Sebenarnya saya diminta oleh kepala madrasah supaya berlatih, tetapi saya belum coba.<sup>150</sup>

Berbeda dengan pendidik-pendidik di madrasah lain yang di sekolahnya telah tersedia media pembelajaran berbasis ICT. Pendidik-pendidik terbiasa menggunakan media pembelajaran berbasis ICT yang memberikan kemudahan dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini misalnya, dikemukakan oleh salah satu tenaga pengajar MAN 1 Ambon, Maria Ulfa, M.Pd.I, sebagai berikut:

Saya menyadari bahwa alat dan media pembelajaran sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar karena tanpa alat dan media pembelajaran maka kegiatan tersebut tidak efektif dan efisien. Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, media pembelajaran yang ada sudah cukup representatif dan layak untuk peningkatan efektivitas pembelajaran. Hal ini tidak terlepas dari kepedulian kepala sekolah dalam menyiapkan media pembelajaran bagi para pendidik.<sup>151</sup>

Pandangan yang sama dikemukakan oleh Jun Sarwo Edi:

Media dan alat dan media pembelajaran yang bersifat teknologik di MAN 2 Ambon sebenarnya cukup representatif. Kami telah miliki itu sejak lama dan telah didayagunakan dalam kegiatan pembelajaran oleh para pendidik. Tapi juga banyak pendidik yang belum memakainya, mungkin karena tidak biasa, ya. Tapi bagi yang sudah terbiasa, jalan saja seperti biasa.<sup>152</sup>

Media pembelajaran sangat penting dalam kegiatan pembelajaran karena tanpa alat dan media pembelajaran, kegiatan tersebut tidak efektif dan efisien. Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, media pembelajaran yang bersifat teknologik cukup representatif, sehingga para pendidik dapat menggunakan dan mengembangkan penggunaan media pembelajaran tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Wa Ode Nurhayati, pendidik mata pelajaran PKn MAN 1 Ambon:

---

<sup>150</sup>Siti Nahra Rehalat (43 tahun), Pendidik Akidah Akhlak MTsN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 18 Oktober 2012.

<sup>151</sup>Maria Ulfa (34 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

<sup>152</sup>Jun Sarwo Edi (38 tahun), Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

Saya dan beberapa teman pendidik lain telah memberdayakan media teknologi seperti *infocus* dalam kegiatan pembelajaran, karena telah disediakan pihak sekolah dan dapat menunjang kegiatan pembelajaran. Di samping terbantu dalam menjelaskan materi pembelajaran, para peserta didik juga dapat menerima pelajaran dengan baik sehingga hasil belajar pun baik.<sup>153</sup>

Penjelasan serupa dikemukakan oleh Wa Ode Ariana, S.Pd., pengajar bidang mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan (PKn):

Saya telah menggunakan media pembelajaran dalam mata pelajaran yang saya bawakan telah cukup lama, walaupun harus banyak berlatih. Saya bisa pakai LCD dan Laptop sebagai media pembelajaran untuk menyampaikan materi pembelajaran dengan *slide-slide* dalam bentuk *Microsoft Office Powerpoint*. Setelah selesai pembelajarannya, peserta didik pun diberi tugas untuk mencari artikel (tulisan) yang terkait dengan topik pembelajaran di buku, koran, majalah, bulletin, ataupun di internet sebagai tugas Pekerjaan Rumah (PR).<sup>154</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, para pendidik dalam proses belajar mengajar menggunakan media pembelajaran berbasis teknologi sebagai salah satu media dalam pembelajaran. Dalam proses pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan (PKn), menggunakan LCD dan Laptop sebagai media pembelajaran untuk menyampaikan materi pembelajaran dengan *slide-slide* dalam bentuk *Microsoft Office Powerpoint*. Setelah selesai pembelajarannya, peserta didik pun diberi tugas untuk mencari artikel (tulisan) yang terkait dengan topik pembelajaran di buku, koran, majalah, bulletin, ataupun di internet sebagai tugas Pekerjaan Rumah (PR). Hal ini juga dikemukakan oleh Kusnadi, S.Ag., Kepala MIN 1 Ambon:

Ketika saya mengajar mata pelajaran fiqih, di sela-sela pembelajaran berlangsung, materi bisa disampaikan dengan menggunakan media audio seperti *tape recorder* atau menggunakan media visual seperti diperlihatkan gambar-gambar orang salat atau

---

<sup>153</sup>Wa Ode Nurhayati (38 tahun), Pendidik Mata Pelajaran PPkN Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

<sup>154</sup>Wa Ode Ariana (38 tahun), Pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon 18 Oktober 2012 di Kantor MAN 2 Ambon.

orang berwudu untuk memperjelas materi yang disampaikan. Anak-anak sangat termotivasi.<sup>155</sup>

Berdasarkan pengamatan dan penjelasan sebagian informan, kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon tidak semuanya dilakukan secara konvensional karena beberapa pendidik telah melakukan pembelajaran sesuai kaidah PAIKEM. Hal ini ditandai dengan adanya penerapan berbagai metode pembelajaran, pemanfaatan berbagai sumber belajar termasuk lingkungan, dan menekankan pada keaktifan peserta didik untuk belajar serta mengembangkan berbagai potensi. Pendidik yang melaksanakan pembelajaran seperti ini memiliki prinsip bahwa dalam proses pembelajaran bukanlah hanya menyampaikan materi pelajaran, melainkan mendorong peserta didik untuk belajar mempelajari segala sesuatu sesuai dengan minat. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa para pendidik yang melaksanakan pembelajaran seperti ini merasa tidak takut menghadapi Ujian Nasional (UN), karena peserta didik merasa siap diuji oleh siapapun dan dengan cara apa pun.

Di samping itu, ada sebagian pendidik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon yang berusaha menggunakan media pembelajaran yang dibawanya dari rumahnya tanpa menggunakan inventaris madrasah. Salah satu contohnya Bapak Rohib Andrianto yang sering menggunakan *tipe recirder*-nya untuk memutar percakapan bahasa Inggris yang baik dan benar. Semangat ini muncul seiring dengan sikap dan pernyataan dari kepala madrasah yang mewajibkan setiap pendidik mata pelajaran di madrasah lingkungan Kementerian Agama Ambon tersebut untuk kreatif, solutif, dan inovatif dalam menggunakan serta memanfaatkan media pembelajaran. Bahkan, pengadaan media oleh kepala madrasah difokuskan pada media pembelajaran berbasis teknologi sebagai bentuk kepedulian kepada madrasah pada peserta didik untuk tidak ketinggalan dengan peserta didik yang ada di daerah perkotaan. Menurut pengamatan penulis, hal ini juga tidak terlepas dari tuntutan profesionalitas para pendidik di lingkungan Kementerian Agama Ambon, yang di antaranya mengirim para peserta untuk mengikuti pelatihan dan workshop kegiatan pembelajaran.

Di samping itu, pihak madrasah yang sengaja melakukan pengadaan media pembelajaran, bekerja sama dengan komite madrasah

---

<sup>155</sup>Kusnadi (42 tahun), Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

berusaha mencari donatur dari pihak pemerintah maupun swasta untuk memberikan bantuan. Dari pihak pemerintah, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ambon, Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tulehu, mendapatkan bantuan yang cukup untuk pengadaan satu unit komputer dan *tape recorder* dalam menunjang Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Bentuk bantuan ini merupakan hasil dari komunikasi yang intens dengan pemerintah daerah yang dikembangkan oleh kepala madrasah dan komite madrasah. Peran aktif komite madrasah ini sangat membantu terhadap perkembangan madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Hal ini juga dikemukakan oleh Rinah, S.Pd.,:

Kami mengakui bahwa media pembelajaran sangat penting dalam kegiatan pembelajaran, terutama untuk memberikan arah yang jelas terhadap materi yang disampaikan pendidik. Kepala MAN 1 Ambon memang memiliki kepekaan dan perhatian serius terhadap media pembelajaran ini. Seringkali kepala madrasah memantau penggunaan media pembelajaran pendidik dalam kegiatan pembelajaran dan mengevaluasi kondisi media tersebut. Apalagi media pembelajaran yang dimiliki MAN 1 Ambon termasuk yang lengkap, walaupun bukan yang terlengkap, di Kota Ambon.<sup>156</sup>

Semangat, motivasi dan gairah penggunaan media pembelajaran berbasis ICT tersebut juga tidak lepas dari peran dari kepala madrasah yang mewajibkan setiap pendidik mata pelajaran di madrasah lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon kreatif, solutif, dan inovatif dalam menggunakan serta memanfaatkan media pembelajaran. Namun, sikap dan pernyataan kepala madrasah ini tidak mengikat atau bersifat wajib. Kepala madrasah memberikan ruang untuk dewan pendidik menggunakan media pembelajaran sesuai dengan kapasitas pengetahuan pendidik serta tingkat kebutuhan pada media tersebut. Dewan pendidik diberi kebebasan untuk tidak atau menggunakan media pembelajaran sebagai bentuk sikap demokratis kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon. Suasana kegiatan pembelajaran dalam aspek pengelolaan media pembelajaran pun terlihat nuansa kreasi dari dewan pendidik masing-

---

<sup>156</sup>Rinah, S.Pd. (45 tahun), Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, 27 November 2012.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

masing mata pelajaran untuk terus meningkatkan efektivitas Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Drs. Sirajudin, Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tulehu menjelaskan:

Memang, para pendidik dalam hal ini dituntut melaksanakan kegiatan pembelajaran yang dapat membangkitkan motivasi peserta didik dan meningkatkan kompetensi mereka melalui kreatifitas para pendidik menggunakan media pembelajaran sesuai dengan yang mereka mampu kuasai.<sup>157</sup>

Dilihat dari aspek ini, pengelolaan media/sumber pembelajaran yang dilakukan dewan pendidik mata pelajaran di madrasah lingkungan Kementerian Agama Ambon sangat efektif dan tepat guna untuk peningkatan proses pembelajaran. Keadaan ini tidak lepas dari peran kepala madrasah yang banyak melakukan upaya-upaya konstruktif seperti mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dewan pendidik dalam penggunaan media pembelajaran. Hal ini berimplikasi pada sisi peningkatan prestasi belajar peserta didik sendiri karena peran dari pendidik dalam mengefektifkan media pembelajaran.<sup>158</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah di lingkungan Kemenetrian Agama Ambon telah berperan dalam meningkatkan kompetensi pendidik dalam penggunaan media pembelajaran berbasis ICT. Dengan penggunaan media tersebut dinamika pembelajaran tampak dan nuansa belajar hidup.

#### d. Kompetensi Profesional

Tugas pendidik adalah mengajarkan pengetahuan kepada peserta didik. Pendidik tidak sekedar mengetahui materi yang akan diajarkan, melainkan memahaminya secara luas dan mendalam. Peserta didik harus selalu belajar untuk memperdalam pengetahuannya. Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/ teknologi/ seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar-

---

<sup>157</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon, *Wawancara*, 27 November 2012.

<sup>158</sup>Drs. Muhammad Shodik (54 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 27 November 2012.

matapelajaran terkait; (d) penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.<sup>159</sup>

Program pembelajaran merupakan suatu hal penting untuk direncanakan mulai dari persiapan mengajar sampai hal yang berkaitan dengan evaluasinya, sejak dari awal melaksanakan pembelajaran. Persiapan mengajar pada hakikatnya merupakan perencanaan jangka pendek untuk memperkirakan atau memroyeksikan tentang apa yang dilakukan. Persiapan mengajar merupakan upaya untuk memperkirakan tindakan yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran, terutama berkaitan dengan pembentukan kompetensi. Dalam mengembangkan persiapan mengajar, terlebih dahulu harus menguasai secara teoretis dan praktis unsur-unsur yang terdapat dalam persiapan mengajar.<sup>160</sup> Kemampuan membuat persiapan mengajar merupakan langkah awal yang harus dimiliki pendidik dan sebagai muara dari segala pengetahuan teori, keterampilan dasar, dan pemahaman yang mendalam tentang objek belajar dan situasi pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi di lokasi penelitian ditemukan bahwa pada umumnya para pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Ambon telah mampu menyusun program pembelajaran dan mengembangkannya. Sebagian pendidik belum mampu mengembangkan program pembelajaran dengan baik. Program pembelajaran itu mencakup: (1) penyusunan program semester (prosem), (2) penyusunan program tahunan (prota), (3) penyusunan silabus pembelajaran, dan (4) penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Program semester dan program tahunan diturunkan dari kalender pendidikan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikor) Ambon. Silabus merupakan acuan penyusunan kerangka pembelajaran untuk tiap bahan kajian mata pelajaran.<sup>161</sup> RPP dijabarkan dari silabus

---

<sup>159</sup>BNSP, *Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan*, hlm. 88.

<sup>160</sup>Samad Umarella, *Desain Intruksional* (T.T.p.: GUSEPA, 2008), h. 39-44. M. Karman al-Kuningany dan Nursaid, *Perencanaan Sistem Pengajaran Pendidikan Agama Islam* (Bogor: Hilliana Press, 2007).

<sup>161</sup>Silabus paling sedikit memuat: Identitas mata pelajaran, kompetensi inti, kompetensi dasar, materi Pokok/tema (untuk tingkat SD/MI), pembelajaran; penilaian, alokasi waktu dan sumber belajar. Silabus dikembangkan berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan pola pembelajaran pada setiap tahun ajaran tertentu. Silabus digunakan sebagai acuan dalam pengembangan rencana pelaksanaan pembelajaran.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

untuk mengarahkan peserta didik dalam upaya mencapai KD, sesuai dengan standar proses pembelajaran. Setiap pendidik dalam satuan pendidikan berkewajiban menyusun RPP materi pelajaran yang diampunya. RPP disusun sebelum awal tahun pelajaran, dan menjadi bagian KTSP *Alur RP*.

Indikator kemampuan pendidik madrasah dalam mengembangkan program pembelajaran tersebut diketahui dari hasil dokumentasi program pembelajaran Nurhayati Nasution, S.Pd. dan Maria Ulfa, S.Pd.I., seperti: dokumentasi penyusunan silabus, program tahunan dan program semester, dan pembuatan rencana pembelajaran.<sup>162</sup> Hasil observasi tersebut juga didukung oleh hasil wawancara dengan sejumlah informan. Drs. Abdul Majid, menjelaskan:

Ya, dalam pengembangan silabus dan RPP selalu kita kembangkan sesuai dengan perkembangan yang ada. Kita juga mengembangkan silabus dan RPP itu sesuai MGMP yang ada. Jadi, kelompok, rumpun bahasa, rumpun matematika dan sebagainya.<sup>163</sup>

Pendapat serupa dikemukakan oleh Rinah, S.Pd.,:

Untuk program pembelajaran kita sudah mengembangkan itu, karena kita sudah mempunyai MGMP dan membentuk tim untuk bisa saling sharing dan memberi masukan untuk pengembangan pembelajaran yang lebih baik lagi.<sup>164</sup>

Pendapat tersebut dikuatkan pula oleh hasil wawancara dengan sejumlah informan yang mengindikasikan bahwa kemampuan pendidik dalam mengembangkan program pembelajaran sangat baik. Hal tersebut dikemukakan oleh Drs. Sirajudin:

---

Silabus mencakup: (1) Identitas Mata Pelajaran, (2) Identitas Sekolah, (3) Kompetensi Inti, (4) Kompetensi Dasar, (5) Materi Pokok, (6) Pembelajaran, (7) Penilaian, (8) Alokasi Waktu, dan (9) Sumber Belajar. M. Karman al-Kuningany dan Nursaid, *Perencanaan Sistem Pengajaran Pendidikan Agama Islam*, h. 101-119.

<sup>162</sup>Lihat dokumentasi pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ambon Tahun 2012.

<sup>163</sup>Drs. Abdul Majid, M.Pd., (54 tahun), Wakil Kepala MIN 1 Ambon bagian kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>164</sup>Rinah SPd., (43 tahun), Wakasek Bidang Kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.



Menurut pengalaman kami di MAN 2 Ambon, kompetensi pendidik sudah cukup bagus. Kemampuan seorang pendidik dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan secara bertanggung jawab dan terukur. Jika saya berikan contoh konkret, saya dapat tunjukkan beberapa faktor yang mendukung kemampuan para pendidik tersebut. Misalnya, mereka para pendidik merancang pembelajaran mulai dari perencanaan sampai pada evaluasinya. Mereka para pendidik sebagian besar telah menguasai materi, menguasai bahan pendalaman, merumuskan tujuan, mengenali dan menggunakan metode, melaksanakan proses belajar mengajar, menggunakan media laboratorium dan perpustakaan, memotivasi peserta didik dan menguasai komunikasi teknik dan bertanya. Kami di sini saling mendukung sehingga kekurangan-kekurangan kami bias saling tutupi.<sup>165</sup>

Hal serupa dikemukakan oleh Drs. Moh. Shodik sebagai berikut: Saya merasa bangga dengan sebagian besar pendidik-pendidik kami karena mereka telah mampu menyiapkan program pembelajaran, dari mulai menyusun silabus dan RPP sesuai dengan mata pelajaran yang diampu mereka. Bahkan, mereka telah mengembangkan pembelajaran yang menggunakan kurikulum ber-karakter.<sup>166</sup>

Namun, di MIN 1 Ambon, masih banyak pendidik yang belum mampu mengembangkan program pembelajaran dengan baik, sebagaimana penuturan Drs. Kusnadi:

Harus diakui bahwa pendidik-pendidik di MIN 1 Ambon belum sepenuhnya mampu mengembangkan program pembelajaran dengan baik, terutama pendidik-pendidik senior. Mereka cukup menyusun kurikulum sebagaimana yang berlaku pada umumnya. Ini menjadi kendala bagi madrasah dalam mempersiapkan peserta didik yang berdaya saing di era global.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 18 Oktober 2012 di Kantor MAN.

<sup>166</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>167</sup>Drs. Kusnadi, (45 tahun), Kepala MIN 1 Ambon bagian kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

Beberapa data dari sejumlah informan tersebut membuktikan bahwa kompetensi pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam pengembangan program pembelajaran sangat baik. Hal itu ditunjang oleh peran para kepala madrasah yang memiliki kepedulian terhadap kompetensi para pendidik mereka. Hal itu dapat dilihat dari sejumlah kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak madrasah yang dimotori oleh para kepala sekolah, seperti pelatihan, workshop, seminar, dan lain-lain. Melalui kegiatan-kegiatan inilah, para pendidik madrasah dapat meningkatkan kompetensinya dalam mengembangkan program pembelajaran.

Perlu dicatat bahwa untuk mengetahui seorang pendidik telah memiliki kualitas dalam mengajar dalam arti dapat melaksanakan tugas kependidikannya atau belum, ada beberapa faktor tentang kemampuan tersebut. Beberapa faktor tersebut dapat teraktualisasi dalam pengajaran yang baik antara lain merancang pembelajaran mulai dari perencanaan sampai pada evaluasinya, menguasai materi, menguasai bahan pendalaman, merumuskan tujuan, mengenali dan menggunakan metode, melaksanakan proses belajar mengajar, menggunakan media laboratorium dan perpustakaan, memotivasi peserta didik dan menguasai komunikasi teknik dan bertanya.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, dapat dilihat dengan jelas bahwa kemampuan, pemikiran dan pengetahuan serta keterampilan seseorang pendidik dalam proses mengajarnya akan terlihat pula kompetensi mengajarnya mendapat apresiasi atau perhatian dari kepala Madrasah. Mengajar merupakan tugas yang berat bagi seorang pendidik karena langsung berhadapan dengan sekelompok peserta didik, yang memerlukan bimbingan dan pembinaan menuju kedewasaan. Karena tugas berat dan sangat penting ini, pendidik di madrasah yang mengajar di depan kelas banyak melakukan inovasi pembelajaran yang dilaksanakan seefektif mungkin sehingga kompetensi pengajarannya menjadi lebih baik.

Peran kepala madrasah menonjol dalam pengembangan kompetensi pendidik madrasah, terutama dalam mengembangkan program pembelajaran sehingga para kepala madrasah melakukan berbagai pembinaan terhadap pendidik-pendidik mereka. Hal itulah yang dikemukakan oleh Drs. Moh. Shodik sebagai berikut:

Selama kurun waktu kepemimpinan saya ada beberapa pergantian kurikulum mulai dari KBK, KTSP, dan sekarang 2013. Yang paling utama modal pendidik tentang proses pembelajaran,

ini semua tergantung pandangan pendidik terhadap pembelajaran, selama pandangan itu belum diperbaiki kurikulum apapun yang yang diusulkan pemerintah tidak akan ada perubahan.<sup>168</sup>

Pandangan Drs. M. Shodik tersebut memperlihatkan bahwa kepala madrasah memiliki kepedulian untuk mengembangkan kompetensi pendidiknya. Kepala madrasah tersebut menghendaki para pendidik madrasah dapat mengembangkan wawasan pembelajaran yang profesional. Hal inilah yang menjadi titik tekan dari manajemen madrasah untuk memberikan pelayanan madrasah yang baik bagi *users* madrasah (*stakeholders*). Pandangan Drs. Moh. Shodik tersebut ditegaskan oleh La Mangsa, S.Pd.,:

Kami di MAN 1 Ambon selalu dilibatkan dalam pengembangan program pembelajaran dalam berbagai pertemuan, baik di awal semester maupun akhir semester. Kepala madrasah dan dewan pendidik selalu membicarakan program pembelajaran ke depan. Hal itu merupakan kewenangan kepala madrasah dalam menyukseskan program pembelajaran.<sup>169</sup>

Perlu dicatat bahwa pandangan dan semangat Moh. Shodik dan La Mangsa tersebut juga tidak diikuti oleh kepala sekolah di seluruh madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Ada beberapa madrasah yang kepala madrasahnya tidak berusaha keras membina para pendidik mereka dalam program pengajaran sehingga program pembelajaran yang dikembangkan pendidik tidak ada yang baru. Namun, sebagian besar pendidik madrasah setiap mata pelajaran di lingkungan Kementerian Agama di Ambon melakukan pengembangan dalam penyusunan silabus dengan mengkaji dan mengembangkan secara berkelanjutan dengan memerhatikan masukan dari hasil evaluasi, hasil belajar, evaluasi proses (pelaksanaan pembelajaran), dan evaluasi rencana pembelajaran. Manfaat dari penyusunan silabus seperti yang dilakukan oleh pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon sebagai pedoman dalam pengembangan pembelajaran lebih lanjut, seperti pembuatan rencana pembelajaran, pengelolaan kegiatan pembelajaran, dan pengembangan sistem penilaian. Bahkan, silabus yang dikembangkan oleh pendidik ini juga bermanfaat

---

<sup>168</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>169</sup>La Mangsa (37 tahun), Pendidik MAN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

sebagai pedoman untuk merencanakan pengelolaan kegiatan pembelajaran. Misalnya, kegiatan pembelajaran secara klasikal, kelompok kecil atau pembelajaran secara individual dan juga sebagai pengembangan sistem penilaian yang akan dilakukan oleh pendidik selanjutnya.

Pembelajaran di lingkungan madrasah Kementerian Agama Ambon telah mengikuti kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) sehingga sistem penilaiannya selalu mengacu kepada setandar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), dan materi pokok/pembelajaran (MP) yang terdapat dalam silabus. Dengan demikian, kinerja pendidik madrasah tersebut khususnya dalam hal penyusunan silabus sangat profesional dengan tetap mengacu pada silabus pembelajaran. Kepala madrasah dalam konteks ini banyak menyerahkan kepada para pendidik mata pelajaran masing-masing dengan memberikan peluang yang lebih besar untuk melakukan desain-desain yang sesuai dengan kondisi Madrasah. Hal ini relevan dengan penjelasan Kusnadi, S.Ag., bahwa kepala madrasah memberikan celah dan ruang bagi pendidik untuk penyusunan silabus sangat luas.

Sebagaimana kami rasakan dan alami bahwa menyusun silabus dapat berbeda-beda antara satu sekolah dengan sekolah lain. Hal ini karena dalam penyusunan silabus itu terdapat banyak alternatif model sehingga para pendidik dapat dengan mudah menyusun silabus dan RPP sesuai dengan kebutuhan madrasah. Kesempatan yang diberikan kepada madrasah inilah yang kami butuhkan untuk bekerja lebih baik".<sup>170</sup>

Prinsip yang dipegang oleh pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam pengembangan silabus adalah prinsip ilmiah, relevan, sistematis, aktual, kontekstual, flaksibel, holistik, dan konsisten.<sup>171</sup> Dengan prinsip tersebut, pendidik sangat mampu memanfaatkan berbagai potensi yang ada di dalam kelas untuk keefektifan pembelajaran dan juga dalam mengontrol kekurangan-kekurangan yang ada dalam pembelajaran sebagai penyempurnaan pembelajaran selanjutnya.

---

<sup>170</sup>Kusnadi, S.Ag., (45 tahun), Kepala MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 13 Oktober 2012 dalam acara rapat di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>171</sup>Lihat prinsip penyusunan silabus tersebut dalam M. Karman dan Nursaid, *Perencanaan Sistem Pengajaran Pendidikan Agama Islam* (Bogor: Hilliana Press, 2007), h. 72.

Setelah melakukan analisis silabus, pendidik mata pelajaran melakukan penyusunan program tahunan dan juga program semester ini, pendidik dapat mengetahui dan mengontrol unit-unit dari pembelajaran yang dilakukan dan juga yang belum dilaksanakan. Dalam hal ini, kepala madrasah melakukan tuntunan yang berkaitan dengan waktu atau yang biasa disebut sebagai “kalender pendidikan” untuk mencocokkan antara alokasi waktu yang ada dengan materi pembelajaran yang harus dikuasai oleh peserta didik. Hal yang dilakukan oleh pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam penyusunan program tahunan dan program semester sebagai berikut.

1. Mendaftarkan kompetensi dasar pada setiap unit berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dasar (KD) per unit yang telah disusun.
2. Mengisi jumlah jam pelajaran setiap unit berdasarkan hasil analisis alokasi waktu yang telah disusun.
3. Menentukan materi pembelajaran pokok pada setiap kompetensi dasar, yang didapat dari pengembangan silabus yang telah disusun dari kreatifitas pendidik.
4. Membagi habis jumlah jam pelajaran efektif (dalam satu tahun atau satu semester) kesemua unit pembelajaran dan semua jenis ulangan berdasarkan pengalokasian waktu yang terdapat dalam hasil analisis alokasi waktu yang telah disusun.

Kepala madrasah dalam berbagai hal yang dilakukan pendidik ini hanya memberikan beberapa masukan yang berkaitan dengan kondisi objektif madrasah dan juga beberapa hal yang bisa menjadi pertimbangan bagi pendidik untuk menyusun program tahunan dan semester untuk digunakan dalam penentuan rancangan proses pembelajaran. Namun, di satu sisi kepala madrasah juga melakukan berbagai intruksi yang bersifat memerintah seperti intruksi untuk melakukan evaluasi pembelajaran di setiap akhir pembelajaran sebagai bentuk dari penilaian pembelajaran untuk terus melakukan perbaikan pembelajaran. Kepala madrasah dalam tataran ini sebagai pengelola pendidikan madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon secara keseluruhan, dan kepala madrasah juga sebagai pemimpin formal pendidikan di madrasahnyanya. Oleh sebab itu, dalam suatu lingkungan pendidikan di madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan pendidik-pendidik yang juga merupakan mitra kerja kepala madrasah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan

dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya.<sup>172</sup>

Realitas menunjukkan bahwa dalam kehidupan organisasi pendidikan ada kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para komponen madrasah. Kepala madrasah mampu mengintegrasikan cara berpikir dan bertindak para bawahannya tersebut untuk tujuan organisasi tercapai dengan tingkat efisien, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi dan didukung dengan gerakan satu totalitas. Dengan adanya kepemimpinan dari kepala madrasah yang demikian menuntun adanya sikap profesional dari dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Implikasinya, dari beberapa hal yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, menuntun pendidik madrasah untuk memformat program tahunan dari program semester menjadi suatu program yang tersusun dengan baik serta mampu untuk dijadikan pegangan dalam rencana umum pembelajaran yang akan dilakukan oleh pendidik setelah diketahui jumlah jam dalam satu tahun dan juga dalam satu semester.

Hal menarik yang dapat dilihat di sini berkaitan dengan penyusunan Rencana Pembelajaran (RP). Rencana pembelajaran (RP) merupakan rancangan pembelajaran mata pelajaran per unit yang akan diterapkan pendidik dalam pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh masing-masing pendidik mata pelajaran, tidak terkecuali kepala madrasah yang juga masih mengajar mata pelajaran aqidah akhlaq. Berdasarkan rencana Pembelajaran (RP) inilah pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon diharapkan dapat menerapkan pembelajaran secara terprogram. Rencana pembelajaran (RP) harus memiliki daya terap (*applicable*) yang tinggi dan juga melalui rencana Pembelajaran (RP) pula dapat diketahui kadar kemampuan pendidik dalam menjalankan profesinya.

Kepala madrasah dalam konteks ini melakukan berbagai kegiatan inspeksi atau bahkan mensupervisi pendidik untuk merancang rencana pembelajaran (RP) yang sesuai dengan karakteristik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Namun, secara garis besar dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam penyusunan rencana pembelajaran melakukan berbagai langkah

---

<sup>172</sup>Lihat hasil kinerja pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

yang dapat memformat rencana pembelajaran sesuai dengan silabus yang telah disusun, program tahunan dan juga program:<sup>173</sup>

1. Mengambil satu unit pembelajaran yang akan diterapkan dalam pembelajaran.
2. Menulis standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) yang terdapat dalam satu unit tersebut.
3. Menentukan indicator untuk mencapai kompetensi dasar (KD) tersebut.
4. Menentukan alokasi waktu yang diperlukan untuk mencapai indicator tersebut.
5. Merumuskan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dalam pembelajaran tersebut.
6. Menentukan materi pembelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran.
7. Memilih metode atau strategi pembelajaran yang mendukung sifat materi pembelajaran atau tujuan pembelajaran.
8. Menyusun langkah-langkah kegiatan pembelajaran pada setiap satuan pembelajaran, yang dikelompokkan menjadi kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.
9. Menyebutkan sumber/media belajar yang digunakan dalam pembelajaran secara konkret.
10. Menentukan teknik penilaian, bentuk, dan contoh instrument penilaian yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian Kompetensi dasar (KD) atau tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan.

Para kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam berbagai hal yang berkaitan dengan penyusunan program pembelajaran tersebut, banyak melakukan rumusan-rumusan yang luwes seperti merancang pola interaksi pembelajaran yang menekankan pada proses pembelajaran sehingga kepala madrasah banyak memberikan masukan pada dewan pendidik untuk merancang rencana pembelajaran (RP) pada sisi kegiatan belajar mengajar (KBM)-nya. Dengan demikian, dewan pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon mampu untuk bersikap profesional dengan menerjemahkan berbagai program pembelajaran yang bersifat teoritis ke tataran program yang bersifat praktis, seperti penyusunan rencana

---

<sup>173</sup>Lihat kinerja pendidik Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ambon dan pendidik Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tulahu.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

pembelajaran (RPP) yang disesuaikan dengan silabus dan juga program semester yang disesuaikan dengan kalender pendidikan dan juga diselaraskan antara nilai yang harus dicapai dengan realita madrasah yang ada.

Data hasil temuan tersebut relevan dengan hasil wawancara terhadap sejumlah pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Hal ini misalnya dikemukakan oleh Jun Sarwo Edi, S.Pd.I,

Saya sudah lama mengabdikan di MAN 2 Ambon ini, yang sekitar 5 tahunan. Saya dan teman-teman pendidik merasa didewasakan oleh kepala madrasah di MAN 2 ini karena kepeduliannya untuk meningkatkan tugas dan kompetensi kami para pendidik, terutama dalam pengelolaan pembelajaran. Kami bukan hanya dikutkan pelatihan dalam peningkatan kemampuan pengelolaan pembelajaran, juga dibimbing dan dievaluasi. Kepala madrasah tidak segan-segan menegur pendidik yang kurang peka dengan perkembangan pendidikan, terutama penggunaan pembelajaran yang berorientasi kepada pengembangan kompetensi peserta didik. Silabus dan RPP senantiasa diperiksa setiap dua bulan sekali. Bahkan ada pendidik yang diberikan teguran keras jika diketahui tidak menyusun silabus dan RPP dengan baik.<sup>174</sup>

Sikap respek kepala madrasah terhadap kompetensi pendidik dalam pengembangan program pembelajaran ini dikemukakan juga oleh pendidik di MIN 1 Ambon. Dra. Nurlaila Patilouw misalnya mengemukakan:

Jujur saya jelaskan bahwa selama kepemimpinan Pak Kus (Kepala MIN 1 Ambon) para pendidik termotivasi untuk mengembangkan kompetensinya, terutama dalam meningkatkan program pembelajaran karena senantiasa mendapat dorongan dari kepala madrasah. Kepala madrasah terus menerus melakukan pengembangan kompetensi pendidik dalam pemutakhiran silabus dan RPP baru. Ketika silabus dan kurikulum berbasis karakter diwacanakan, ia yang pertama kali mendorong para pendidik

---

<sup>174</sup>Jun Sarwo Edi, S.Pd.I., (38 tahun), dewan pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 18 Oktober 2012 di Kantor MAN 2 Ambon.



untuk menyosialisasikanya dan mengutus sebagian pendidik untuk ikut peltihan dan seminar.<sup>175</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon yang demikian ini berimplikasi pada pola kinerja dan tingkat kompetensi pendidik madrasah secara umum. Dengan kata lain, kinerja pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan kepala madrasah. Tinggi dan rendah kinerja pendidik dan baik tidak kompetensi madrasah tergantung pada pola kepemimpinan kepala madrasah. Dengan demikian, kinerja dari pendidik semua mata pelajaran di madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon mendapat apresiasi dari pengawas pendidikan agama Islam (PPAI), Drs. Idris Wally, bahwa kinerja pendidik dan kompetensi pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam pengelolaan program pembelajaran sengat selektif, efektif, dan tepat guna. Hal ini tidak lepas dari pola kepemimpinan kepala madrasah yang sangat demokratis. Namun, pola kinerja yang demikian perlu dijaga dan dibina atau bahkan perlu ditingkatkan dengan sering mengadakan kegiatan yang dapat menunjang kompetensi pendidik di madrasah ini. Hal ini senada dengan penjelasan Drs. Idris Wally:

Menurut kajian kami di PPAI, kinerja pendidik dan kompetensi pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon, terutama dalam pengelolaan program pembelajaran sudah cukup baik (dapat dikatakan sangat selektif, efektif, dan tepat guna). Hal ini tidak lain pengaruh langsung dari pola kepemimpinan kepala madrasah. Ya, kepemimpinan kepala madrasah yang sangat demokratis. Pola kinerja yang demikian ini harus dirawat dan dijaga serta dibina atau bahkan perlu ditingkatkan dengan cara, misalnya, sering mengadakan kegiatan yang dapat menunjang kompetensi pendidik di madrasah ini. Kepala madrasah yang saya lihat telah banyak melakukan terobosan luar biasa.<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup>Nurlaila Patilow (42 tahun), Pendidik Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 29 November 2012.

<sup>176</sup>Drs. Idris Wally (56 tahun), Pengawas Pendidikan Kota Ambon, *Wawancara*, Ambon, 22 November 2012.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan fenomena yang ada di lingkungan madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon peranan kepemimpinan kepala madrasah sangat besar dalam meningkatkan kemampuan pendidik, semangat kerja pendidik, dan profesionalisme pendidik dalam melaksanakan tugas. Bahkan, dapat dikatakan kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon merupakan faktor kunci yang menentukan terhadap peningkatan kemampuan, semangat kerja, dan profesionalisme pendidik dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, pendidik dapat berkembang dengan kepala madrasah yang mampu menciptakan situasi dan kondisi yang memungkinkan pendidik bisa berkembang dengan baik.

Pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon juga memiliki semangat kerja yang baik, dengan kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menciptakan iklim kerja kondusif. Meningkatkan kemampuan dan semangat kerja pendidik yang berkelanjutan tersebut merupakan kunci tercapainya profesionalisme pendidik dalam melaksanakan tugas. Dengan profesionalisme pendidik dalam melaksanakan tugas, akan menjadi sarana tercapainya keefektifan kerja organisasi madrasah, yang secara langsung akan menjadi sarana utama tercapainya tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah secara optimal.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon, proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, sejalan dengan peran pendidik yang telah memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, kepala madrasah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional pendidik. Kompetensi profesional tersebut, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi lain. Hal ini dijelaskan oleh Rinah, S.Pd.,:

Bagi kami sebagai bagian dari dewan sekolah --- saya kebetulan diberi amanah menjadi wakasek bidang kurikulum --- sudah menjadi tugas kepala sekolah memberikan dorongan peningkatan profesional pendidik. Tentunya, yang diharapkan itu bukan hanya peningkatan kompetensi profesional saja. Sesuai dengan UU Sistem Pendidikan Nasional dan UU Pendidik dan Dosen, kompetensi yang dimaksudkan harus juga kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial juga. Harus diakui bahwa hingga saat ini

kinerja pendidik yang merupakan gambaran dari kompetensi-kompetensi itu, belum banyak ditunjukkan konkretnya oleh para pendidik.<sup>177</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pendidik belum sepenuhnya ditopang dan didukung oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai. Dengan kondisi ini, perlu ada upaya yang komprehensif untuk meningkatkan kompetensi pendidik.

Madrasah-madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon secara umum telah melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Pendidik madrasah tersebut dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika ditelaah dengan seksama tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, tampaknya untuk menjadi pendidik yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana. Untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi pendidik diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif. Hal senada diungkapkan oleh salah satu dewan pendidik, Masduqi, S.Pd.I.:

Saya jelaskan bahwa pendidik sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Pendidik harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas, dan tidak asal-asalan sehingga peserta didik dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh pendidiknya. Jika ini tercapai, pendidik akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kepala sekolah memiliki peran mendukung para pendidik meningkatkan profesi mereka. Sebagai administrator dan motivator, kepala madrasah perlu meningkatkan kompetensi pendidik.<sup>178</sup>

Pendidik sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Pendidik harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas, dan tidak asal-asalan sehingga peserta didik dapat dengan mudah me-

---

<sup>177</sup>Rinah SPd., (43 tahun), Wakasek Bidang Kurikulum, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>178</sup>Masduqi, S.Pd.I. (42 tahun), Pendidik MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon 12 Oktober 2012 di Kantor MIN 1 Ambon.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

nerima apa saja yang disampaikan oleh pendidiknya. Jika ini tercapai, pendidik akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Hal senada dikemukakan oleh Wa Ode Ariana, staf pengajar (dewan pendidik) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ambon :

Kami para pendidik baru menyadari bahwa katong-katong ini memiliki tugas yang tidak mudah. Selain memang tugas menumpuk, juga kelemahan katong masih banyak. Apalagi setelah katong ikut lagi pendidikan lanjutan di pascasarjana, terasa bahwa pendidik memiliki pekerjaan yang cukup banyak. Katong punya tanggung jawab menyampaikan informasi kepada para peserta didik katong, mewariskan pengalaman kepada anak-anak katong. Kepala madrasah katong perlu memotivasi katong semua untuk meningkatkan kompetensi.<sup>179</sup>

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Drs. Abdul Majid, M.Pd.,:

Tugas pendidik di madrasah atau di lembaga manapun itu sangat berat. Untuk mendapatkan kinerja yang tinggi, pendidik harus mampu melaksanakan beberapa varian tugas – seperti dapat dilihat dalam beberapa literature --- yang meliputi (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran mencakup: (a) kegiatan awal tatap muka, (b) kegiatan tatap muka, (c) membuat resume proses tatap muka; (3) menilai hasil pembelajaran (a) penilaian dengan tes, (b) penilaian nontes berupa pengamatan dan pengukuran sikap, (c) penilaian notes berupa hasil karya; (4) membimbing dan melatih peserta didik: (a) bimbingan dan latihan pada kegiatan pembelajaran, (b) bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler, (c) bimbingan dan latihan dalam ekstrakurikuler; (5) melaksanakan tugas tambahan sebagai: (a) kepala madrasah, dan (b) wakil kepala madrasah.<sup>180</sup>

Berdasarkan informasi dan realitas pendidik di lapangan, dapat dikatakan bahwa pendidik madrasah memiliki peranan yang sangat

---

<sup>179</sup>Wa Ode Ariana (38 tahun), Pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon 18 Oktober 2012 di Kantor MAN 2 Ambon.

<sup>180</sup>Jun Sarwo Edi, S.Pd.I., (38 tahun), dewan pendidik MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 18 Oktober 2012 di Kantor MAN 2 Ambon dan Drs. Achmad Sokip, M.Ag., (42 tahun) dewan pendidik di MAN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

penting. Kompetensi pendidik dalam mengajar mata pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik sangat penting dalam menentukan prestasi belajar peserta didik. Dengan kata lain, pendidik yang berkompotensi baik dalam mengajar diharapkan dapat berimplikasi terhadap prestasi belajar peserta didik yang baik pula. Sebaliknya, jika kompetensi pendidik kurang baik dalam mengajar, prestasi belajar peserta didik akan kurang baik pula. Dalam konteks inilah, para pendidik maupun pihak madrasah yang dalam hal ini kepala madrasah, terus berupaya dalam menjaga atau meningkatkan kompetensi pendidik agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Penilaian pada kepala madrasah disesuaikan dengan kinerja pendidik, seperti yang diungkapkan oleh Komite Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Ambon:

Saya harus jelaskan bahwa penilaian yang baik penilaian yang bersifat objektif (apa adanya). Pendidik (pendidik) yang berkualitas itu pendidik yang memiliki syarat-syarat kepribadian dan syarat-syarat kemampuan kependidikan. Kepala madrasah yang baik kepala madrasah yang dapat terus meningkatkan kinerja dan kompetensi pendidik menjadi lebih optimal. Di MIN 1 Ambon tampak pendidik sudah mampu meningkatkan kompetensi mereka karena ada dorongan dari kepala sekolah mereka.<sup>181</sup>

Hal senada dikemukakan oleh Jusnita Namakule, salah seorang dewan pendidik di MTs Negeri 1 Ambon:

Di sekolah ada dua faktor penting yang dapat membawa lembaga pendidikan ini mencapai tujuannya dengan baik. Pertama, pendidik yang senantiasa beraktivitas secara kreatif. Kedua, kepala sekolah yang mendorong bawahannya untuk mengaktualisasikan kreativitasnya itu. Dua pihak ini, jika saling mendukung warga sekolah akan memperoleh tujuan yang diharapkan, terutama dalam rangka menciptakan kader-kader bangsa yang berhasil.<sup>182</sup>

Menguatkan pendapat tersebut, Wa Ode Ani, S.Pd. mengemukakan pandangannya:

Kepala madrasah dan dewan pendidik itu ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Keberhasilan lembaga pen-

---

<sup>181</sup>Syafrudin Salim, S.Pd.I., Komite MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 13 Oktober 2012 dalam acara rapat di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>182</sup>Jusnita Namakule, S.Ag., Dewan Pendidik MTs Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 1 Ambon tanggal 23 Oktober 2012.

didikan di suatu tempat sangat bergantung kepada keinginan baik kedua belah pihak dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah tidak dapat semena-mena melaksanakan tuangnya tanpa memperhatikan kepentingan para pendidik.<sup>183</sup>

Kinerja pendidik yang baik dan efektif dalam proses pembelajaran ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah, khususnya kepemimpinan pendidikan yang profesional. Dengan kemampuan pemimpin pendidikan, kepala madrasah dalam dimensi manajerialnya dapat meningkatkan pendidikan.

### 3. Karakter Pendidik Madrasah

Karakter, sebagai aspek kepribadian cerminan dari kepribadian secara utuh dari seseorang, termasuk pendidik madrasah. Karakter mengacu pada serangkaian sikap (*attitude*), perilaku (*behaviors*), motivasi (*motivation*), dan keterampilan (*skills*). Karakter meliputi sikap seperti keinginan untuk melakukan hal yang terbaik, kapasitas intelektual seperti kritis dan alasan moral, perilaku seperti jujur dan bertanggung jawab, memertahankan prinsip-prinsip moral dalam situasi penuh ketidakadilan, kecakapan interpersonal dan emosional yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara efektif dalam berbagai keadaan, dan komitmen untuk berkontribusi dengan komunitas dan masyarakatnya. Karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat. Karakter adalah realisasi perkembangan positif sebagai individu (intelektual, sosial, emosional, dan etika). Individu yang berkarakter baik adalah seseorang yang berusaha melakukan hal yang terbaik.

Karakter pendidik madrasah dalam penelitian ini mengacu kepada pandangan Nuraida<sup>184</sup> sebagai berikut:

#### 1. Memiliki Sifat Teologis

Pendidik madrasah harus memiliki: (1) keimanan yang kuat yang tidak dapat digoyahkan oleh situasi apapun dalam kehidupan yang

---

<sup>183</sup>Wa Ode Ani, S.Pd., dewan pendidik di MTs Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 23 Oktober 2012.

<sup>184</sup>Nuraida dan Rihlah Nur Aulia, *Pendidikan Karakter untuk Pendidik* (Jakarta: Islamic Research Publishing, 2010), h. 21-26.

kompleks. Keimanan tersebut harus diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi teladan bagi peserta didiknya dan masyarakat luas, (2) pendidik madrasah juga harus gemar menyampaikan kebenaran-kebenaran ajaran Islam yang diyakininya dan tidak pernah menunjukkan sikap keragu-raguan terhadap kebenaran Islam, apalagi menyembunyikan kebenaran tersebut, (3) pendidik madrasah harus melaksanakan amar ma'ruf dan nahi munkar secara nyata dalam kehidupan sehari-hari sebagai perwujudan keimanan seseorang, (4) pendidik madrasah harus menyadari bahwa tujuan akhir dari pendidikan (agama) itu mendidik anak tunduk dan patuh kepada apa yang ditentukan oleh Allah.

Berdasarkan indikator tersebut, pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon belum sepenuhnya memiliki sifat teologis ini. Sebagian besar pendidik sering membiarkan peserta didik malas, tidak melaksanakan kewajiban agama (salat dan puasa), tidak menjadi teladan yang baik bagi peserta didik, masa bodoh dengan anak-anak yang malas, dan lain-lain. Sedikit sekali pendidik madrasah yang memiliki sifat teologis yang konsisten. Misalnya, pendidik tersebut gemar membaca Al-Qur'an di ruangan kerjanya atau di musala madrasah, menegur peserta didik yang tidak melaksanakan kewajiban agama dan kewajiban madrasah, mengajak pendidik-pendidik lain untuk peduli terhadap peserta didik, dan lain-lain sehingga pendidik madrasah tersebut menjadi teladan peserta didiknya. Di beberapa madrasah, ada pendidik yang memang kurang peduli dengan lingkungan sekolah sehingga jika ada sampah berserakan atau halaman madrasah kotor tidak merasa terganggu. Sebagian pendidik tidak menjaga kebersihan di kamar kecil (WC) madrasah sehingga WC berbau tidak sedap.

Hal tersebut diakui oleh Drs. Kusnadi:

Kami ini dari pihak sekolah menginginkan agar pendidik-pendidik memiliki keimanan yang kuat, dapat memelihara diri dan lingkungan, termasuk melaksanakan amar ma'ruf nahi munkar. Tetapi, apa dikata, Pak, masih ada juga pendidik madrasah yang kurang peduli dengan lingkungan sekolah. Jika ada sampah berserakan, membairkannya, seperti puntung rokok, atau kertas. Ruangan kotor pun jika tidak ditegur oleh kepala sekolah, dibiarin ajar deh Pak.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup>Kusnadi, S.Ag., (45 tahun), Kepala MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 13 Oktober 2012 dalam acara rapat di Kantor MIN 1 Ambon.

Hal serupa dikemukakan oleh Drs. Sirajudin:

Di sekolah kami Pak Nur, pada umumnya, ya, baik-baik lah. Pendidik madrasah pada bertakwa. Artinya bertakwa menurut yang sempit, rajin mengajar, tidak banyak membuat ulah di sekolah. Peduli dengan kebersihan, baik di dalam kelas maupun di ruang kelas. Salatnya juga rajin, artinya yang bisa dilihat jika salat zuhur karena di sekolah salat gur-pendidik itu. Kalau itu yang dapat dilihat, berarti pendidik di MAN 2 Tulehu, takwa dong. Tapi, sekali lagi satu dua masih ada yang salatnya plus-minus, kurang peduli dengan anak-anak, mau serius belajar atau tidak, dan lain-lain, lah.<sup>186</sup>

Drs. Ridhwan Tuasikal memberikan informasi yang sama:

Pendidik-pendidik di sini, MTsN Tulehu, salat di musala sekolah, peduli dengan lingkungan sekolah jika tidak bersih, puasanya juga rajin, dan peduli dengan anak-anak jika malas sekolah, termasuk sering mengikuti kegiatan pengajian.<sup>187</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon pada umumnya memiliki sifat teologis yang dapat dilihat dari aktifitas mereka – secara terbatas --- di sekolah.

## 2. Sifat Jasmani

Pendidik madrasah harus memiliki sifat-sifat jasmani yang meliputi: (1) sehat secara fisik, tidak boleh memiliki penyakit yang dapat mengancam, baik kepada dirinya dalam melaksanakan tugas maupun kepada peserta didiknya akibat tertular dan lain-lain, (2) tidak boleh cacat fisik yang dapat mengganggu dalam melaksanakan tugas, seperti bibir sumbing, kaki pincang, bicara cadel, pendengaran yang kurang tajam dan lain-lain yang dapat mengganggu pendidik dalam melaksanakan tugas, (3) harus memiliki tenaga yang kuat sekedar untuk menghadapi tugas-tugas yang membutuhkan tenaga besar sehingga ia dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik.

Berdasarkan indikator tersebut, secara umum, pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon memiliki jasmani yang

---

<sup>186</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 18 Oktober 2012 di Kantor MAN.

<sup>187</sup>Drs, Ridhwan Tuasikal (56 tahun), Kepala MTsN Tulehu Ambon, *Wawancara* Tanggal 27 November 23012 Tulehu Ambon.



sehat, kuat dan sempurna. Ada beberapa pendidik yang sudah tua tetapi masih mampu mengajar dengan baik. Namun, ada juga pendidik yang sakit stroke sehingga kegiatan mengajar terganggu. Hal ini dikemukakan oleh Drs. Moh. Shodik:

Alhamdulillah, pendidik-pendidik di MAN 1 Ambon sehat jasmani dan rohani sehingga pendidik-pendidik dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik. Namun, dari sekian pendidik itu, ada satu orang yang terkena stroke sehingga tidak mampu mengajar seperti biasa.<sup>188</sup>

### 3. Sifat Kecerdasan dan Kejiwaan

Pendidik madrasah harus memiliki sifat kecerdasan dan kejiwaan yang meliputi: (1) memiliki kecerdasan yang tinggi sehingga dapat mengatasi segala masalah yang ia hadapi secara tiba-tiba dengan tepat sesuai dengan situasi dan kondisi, (2) menyampaikan kebenaran-kebenaran Islam sebagai agama bagi seluruh manusia. Lebih dari itu ia harus juga dapat membuktikan kebenaran-kebenaran tersebut dengan dalil (argumentasi) baik aqli maupun naqli, (3) mampu menyerap berbagai macam informasi dalam berbagai bidang sehingga bila ditanya ia dapat menjelaskannya dengan tepat, (4) memahami jati dirinya dan memiliki konsep hidup yang jelas sehingga berprinsip yang kuat dan tidak pernah ragu dalam bertindak untuk mendidik generasi muda yang merupakan harapan umat di masa datang, (5) dapat membedakan antara yang “penting” dengan yang “lebih penting” sehingga dapat memprioritaskan setiap apa yang ia lakukan.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, indikator pendidik madrasah tersebut tidak banyak dijumpai di kalangan pendidik agama di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Kemampuan menguasai kandungan Al-Qur’an masih kurang, senantiasa ragu-ragu dalam mengamalkan tindakan yang baik, selalu bersikap konsumtif dalam memberdayakan kekayaan yang dimiliki. Setiap panen cengkeh, misalnya, sebagian besar uangnya dibelanjakan untuk hal-hal yang diinginkan, bukan yang dibutuhkan, sehingga setelah panen cengkeh selesai, uang tidak tersisa lagi. Mereka juga biasa bersikap acuh tak acuh terhadap kegiatan di madrasah. Misalnya tidak ada keinginan untuk mening-

---

<sup>188</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

katkan kemampuan, kreatifitas dan kompetensinya. Mengajar pun asal jadi tanpa menyiapkan bahan dan perangkat pembelajaran.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Drs. Moh. Shodik:

Pendidik madrasah secara ideal harus orang yang mumpuni dalam segala hal karena ia merupakan sumber pengetahuan. Ia juga ahrus dapat menyerap informasi dari berbagai bidang sehingga wawasan keilmuannya semakin banyak dan luas. Ia juga harus berani menegakkan kebenaran dan dapat memebdakan antara yang penting dan yang lebih penting. Tetapi, kriteria seperti itu sangat sulit dimiliki oleh pendidik-pendidik di madrasah di kita. Kebanyakan pendidik madrasah di kita tidak mau belajar hanya menerima apa yang sudah dimiliki saja. Ini menunjukkan bahwa pendidik madrasah belum sepenuhnya orang yang luas wawasannya.<sup>189</sup>

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Drs. Kusnadi:

Kalau kita mengacu kepada kriteria ini, kita tidak miliki pendidik seperti itu. Sebab jangankan untuk menguasai keilmuan yang komprehensif, untuk membaca Al-Qur'an dan menerjemahkannya saja masih belum sepenuhnya bisa. Dan inilah kenyataan yang kita bisa lihat dan rasakan. Sama halnya dengan kita menginginkan pendidik-pendidik kita seperti al-Gazali, Ibn Sina atau Ibn Khaldun dan Ibn Rusyd, karena kemampuan menguasai keilmuan komprehensif tidaklah mudah.<sup>190</sup>

Terus terang saja Pak, untuk memiliki kecerdasan tinggi dan ilmun yang luas-komprehensif itu, katong seng punya. Saya, beta, saja, seng mampu mencapai kriteria tersebut. Kalau hanya membaca Al-Qur'an saja atau sedikit-sedikit dapat menerjemahkan mungkin bisa.<sup>191</sup>

Berdasarkan data tersebut, pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon belum memiliki sifat kecerdasan dan

---

<sup>189</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

<sup>190</sup>Kusnadi, S.Ag., (45 tahun), Kepala MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 13 Oktober 2012 dalam acara rapat di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>191</sup>Drs, Ridhwan Tuasikal (56 tahun), Kepala MTsN Tulehu Ambon, *Wawancara* Tanggal 27 November 23012 Tulehu Ambon.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

kejiwaan yang baik. Namun, pendidik madrasah yang memiliki komitmen tinggi masih ada walaupun jumlahnya sedikit.

#### 4. Sifat Akademik dan Profesional

Sifat akademik dan profesional yang harus dimiliki pendidik madrasah: (1) pengetahuan yang luas dalam materi pelajaran yang ia ajarkan. Pendidik harus menjadi *ahl al-dzikh* yang menjadi rujukan para peserta didiknya, (2) pengetahuan secara sempurna mengenai prinsip-prinsip kejiwaan dalam pengajaran yang meliputi: prinsip pengajaran yang baik, berbagai macam teori pengajaran dan penerapannya dalam pembelajaran, karakteristik peserta didik baik fisik maupun non fisik, (3) menguasai berbagai pendekatan dan metode pengajaran dan menerapkannya sesuai dengan kebutuhan yang didasarkan pada situasi dan kondisi peserta didik, tempat dan waktu sehingga apa yang dilakukannya efektif dan mencapai tujuan yang dikehendaki. (sedikit sekali).

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, sebagian besar pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon telah memiliki sifat akademik dan profesional. Sebagian pendidik telah menguasai materi yang diajarkannya dan memiliki pengetahuan tentang prinsip-prinsip pengajaran. Mereka juga telah menguasai berbagai metode pembelajaran. Sebagian lagi kurang menguasai materi pelajaran. Ada di antara pendidik madrasah yang tidak lancar membaca ayat Al-Qur'an/Hadis. Ada juga yang kurang paham dengan metode pembelajaran yang baru, dan tidak memahami prinsip-prinsip kejiwaan dalam pembelajaran.

Hal tersebut relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Drs. Moh. Shodik:

Saya setuju pendidik itu harus perfect dan form dalam kegiatan pembelajaran. Namun, kenyataannya, sebagian besar pendidik kita belum menguasai materi dengan baik, termasuk metode pembelajaran dan prinsip-prinsip psikologi pembelajaran. Pendidik-pendidik kita sedikit sekali yang mampu menguasai materi pelajaran yang diajarkannya, termasuk metode yang bervariasi.<sup>192</sup>

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Drs. Kusnadi:

---

<sup>192</sup>Drs. Moh. Shodik (53 tahun), Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, 10 Oktober 2012 di Kantor MAN 1 Ambon.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

Bagus jika kita memiliki pendidik yang hebat. Tetapi, pendidik-pendidik yang ada di kita masih banyak yang belum menguasai metode mengajar, prinsip-prinsip pembelajaran, bahkan materi sekalipun. Kalau kita mengacu kepada kriteria ini, kita tidak memiliki pendidik seperti itu.<sup>193</sup>

Pendidik madrasah di sini masih jauh dari harapan karena banyak sekali yang belum menguasai metode pembelajaran sehingga ceramah menjadi metode pavorit setiap pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Apalagi di Maluku, masyarakat tidak terlalu peduli dengan pengembangan pembelajaran.<sup>194</sup>

Hal tersebut diakui oleh Drs. Kusnadi:

Kami ini dari pihak sekolah menginginkan agar pendidik-pendidik menguasai materi pelajaran yang diampunya sehingga dapat memberi pengetahuan yang luas dan dalam kepada anak-anaknya. Ia juga harus mengausai prinsip-prinsip psikologi pendidikan agar dapat melaksanakan kegiatan pendidikan dengan mengacu kepada kebutuhan dan perkembangan anak-anak. Ia juga ahrus mengausai metode dan strategi pembelajaran yang variatif sehingga anak-anak tidak merasa jenuh mengikuti kegiatan pembelajaran.<sup>195</sup>

Hal serupa dikemukakan oleh Drs. Sirajudin:

Kami di sekolah ini berharap pendidik-pendidik menjadi sumber pengetahuan bagi murid-muridnya. Pendidik wajib menguasai materi yang diajarkan, menguasai metode pembelajaran dan prinsip-prinsip pembelajaran. Tiga aspek ini dapat mendukung pendidik dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Materi, metode dan psikologi penting bagi pendidik karena pembelajaran tidak terlepas dari tiga hal itu.<sup>196</sup>

---

<sup>193</sup>Kusnadi, S.Ag., (45 tahun), Kepala MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 13 Oktober 2012 dalam acara rapat di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>194</sup>Drs, Ridhwan Tuasikal (56 tahun), Kepala MTsN Tulehu Ambon, *Wawancara* Tanggal 27 November 23012 Tulehu Ambon.

<sup>195</sup>Kusnadi, S.Ag., (45 tahun), Kepala MIN 1 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 13 Oktober 2012 dalam acara rapat di Kantor MIN 1 Ambon.

<sup>196</sup>Drs. Sirajudin (54 tahun), Kepala MAN 2 Ambon, *Wawancara*, Ambon, tanggal 18 Oktober 2012 di Kantor MAN.

Berdasarkan data tersebut, pendidik yang memiliki sifat akademik dan profesional di lingkungan Kementerian Agama Ambon belum sepenuhnya menguasai materi, memahami dan menggunakan metode yang bervariasi dan prinsip-prinsip pembelajaran.

#### 5. Sifat Moral

Sifat-sifat moral yang harus dimiliki oleh pendidik madrasah, antara lain: (1) memiliki akhlak yang baik yang tercermin dalam setiap perilakunya atau tindakannya sehari-hari sehingga dapat menjadi contoh langsung bagi seluruh peserta didiknya, (2) memiliki rasa kasih sayang dan bersikap lemah lembut kepada seluruh peserta didiknya. Hal ini penting karena mendidik harus didasari rasa kasih sayang sehingga mereka dilindungi oleh bapak dan ibu pendidik, (3) mengutamakan kesederhanaan dalam penampilan dan tidak memamerkan harta kekayaannya kepada orang lain, termasuk kepada peserta didik..

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, pendidik-pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon sebagian besar telah memiliki sifat yang moral yang baik. Namun, ada sebagian kecil pendidik madrasah yang belum memiliki sifat moral yang baik. Misalnya, ada pendidik madrasah yang suka membentak peserta didik, sering hura-hura, atau sering melakukan begadang atau 'mata wana' sehingga tidak dapat mengajar dengan baik.

#### D. Analisis Temuan Penelitian

Pendidik (pendidik) merupakan salah satu komponen menentukan dalam kegiatan pembelajaran. Peran pendidik tidak dapat digantikan oleh apa pun. Sarana dan prasarana lengkap dan terancang yang dimiliki madrasah akan sia-sia apabila pendidik tidak memiliki kompetensi di bidangnya, sehingga sarana dan prasarana tersebut akan hancur tanpa dipergunakan secara proporsional. Demikian pula dengan kurikulum, apa pun kurikulumnya pendidik tetap sebagai ujung tombak pelaksanaannya. Namun, menjadi pendidik yang berkompeten bukanlah sesuatu yang mudah.<sup>197</sup> Untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi pendidik diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif baik kemauan dari pendidik, kepala madrasah,

---

<sup>197</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Pendidik Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar: Teori dan Praktik* (Jakarta: Kencana, 2011). Mappanganro, *Pemilikan Kompetensi Pendidik* (Makassar: Alauddin Press, 2011).

pengawas maupun dari pemerintah (daerah) dan lembaga terkait lainnya. Peran kepala madrasah dalam konteks ini sangat diperlukan.

Berdasarkan pandangan tersebut, tidak ada madrasah yang baik dan berkualitas dipimpin oleh kepala madrasah yang buruk dan madrasah yang buruk dipimpin oleh kepala madrasah yang baik. Sebaliknya, ada madrasah yang awalnya gagal berubah menjadi sukses karena kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas. Pasang surut kualitas madrasah bergantung kepada kualitas kepala madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut pula kemampuannya dalam memandang organisasi sekolahnya sebagai suatu totalitas sebagai suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen maupun program pendidikan di sekolahnya sebagai suatu sistem pengajaran. Semakin tinggi kedudukan orang dalam organisasi maka keterampilan tersebut semakin penting pula.<sup>198</sup>

Madrasah sebagai sebuah organisasi memerlukan tidak hanya manajer untuk mengelola sumber daya madrasah, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya. Madrasah juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan madrasah. Hal ini mengimplikasikan bahwa baik pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan madrasah. Menurut Sabri dkk., tercapainya hasil yang optimal dalam madrasah diperlukan pengelolaan.<sup>199</sup> Kesuksesan madrasah tidak hanya ditentukan oleh kepala madrasah, tetapi juga oleh tenaga kependidikan lainnya dan proses madrasah.<sup>200</sup> Hal tersebut membawa konsekuensi logis bahwa kepala madrasah berkewajiban untuk mengoordinasikan ketenagaan pendidikan di madrasah untuk menjamin teraplikasinya peraturan dan perundangan madrasah. Kepala madrasah dalam perannya tersebut berfungsi sebagai motivator, direktur, dan evaluator.

Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon pada umumnya memiliki prinsip-prinsip manajemen sehingga mereka memimpin secara efektif. (1) memiliki kesehatan jasmani dan ruhani yang baik; (2) berpegang teguh pada tujuan yang dicapai; (3)

---

<sup>198</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 110.

<sup>199</sup>Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 2.

<sup>200</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), hlm. 136.

bersemangat; (4) cakap dalam memberi bimbingan; (5) jujur; (6) cerdas; (7) cakap dalam mengajar dan memberi perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya. Inilah yang disebut dengan syarat kepala madrasah efektif seperti yang ditawarkan oleh Muljono.<sup>201</sup> Di samping itu, kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama memiliki tiga kecerdasan pokok sebagaimana yang diusulkan oleh Muljono: (1) kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain.

Dilihat dari aspek teknis yang dikembangkan oleh kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama, dengan meminjam teori kepemimpinan kepala madrasah menurut Dede Rosyada mencakup: (1) kemampuan mencipta yang meliputi: selalu memiliki ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengidentifikasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik; (2) kemampuan membuat perencanaan yang meliputi: menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali apa-apa yang penting saat itu dan apa-apa yang benar-benar mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis; (3) kemampuan mengorganisasi yang meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap senang dalam menghadapi kesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan; (4) kemampuan berkomunikasi yang meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu kepada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi; (5) kemampuan memberi motivasi yang meliputi: mampu memberi inspirasi pada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri; dan (6) kemampuan

---

<sup>201</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2008), h. 33.

melakukan evaluasi yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.<sup>202</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon telah memiliki 5 jenis keterampilan dalam memengaruhi para pendidik madrasah. Pertama, keterampilan dalam kepemimpinan (*skill in leadership*). Kepemimpinan dalam konteks ini ditentukan oleh kemampuannya dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi kepemimpinannya ke dalam proses kerja sama administratif maupun supervisi. Hal itu dapat dilihat dari peran-peran kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon. Kepala madrasah berusaha memengaruhi, mendorong, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang lain agar orang tersebut mau menerima pengaruh itu serta secara sukarela/antusias berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Kedua, keterampilan dalam hubungan manusiawi (*skill in human relationship*). Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon berfungsi sebagai penggerak dari semua sumber dan alat-alat yang tersedia baik human maupun non human. Dalam hal ini peranan hubungan manusia berpengaruh terhadap kegiatan administrasi dan manajemen. Para kepala madrasah telah merealisasikan keterampilan dalam hubungan manusiawi ini dengan cara: (1) menanamkan dan memupuk sikap menghargai sesama anggota organisasi, (2) mengembangkan perasaan saling memercayai dengan anggota yang dipimpin maupun antaranggota, (3) membantu pendidik-pendidik meningkatkan perkembangan sikap profesionalnya ke arah yang lebih baik, (3) memupuk rasa persaudaraan yang terjalin melalui kegiatan organisasi, (4) menghilangkan rasa saling mencurigai terhadap anggota maupun antarsesama anggota organisasi.

Ketiga, keterampilan dalam proses kelompok (*skill in group process*). Kegiatan kepemimpinan berlangsung dalam situasi yang saling bergantung antara unsur organisasi, terutama antara pimpinan dan orang yang dipimpin suatu ikatan ketergantungan antara dua pihak. Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon sadar betul bahwa situasi kepemimpinan muncul karena adanya orang-orang yang dipimpin. Sebaliknya kelompok tanpa pemimpin dapat

---

<sup>202</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 240-242.



dikategorikan hanya sebagai kumpulan orang-orang belaka yang tidak memiliki pedoman, tujuan, dan kendali tertentu, bahkan tidak akan terjadi interaksi di dalamnya. Secara esensial, kepemimpinan itu merupakan suatu kualitas dari proses kelompok. Indikator yang dapat dilihat, bahwa kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam setiap kegiatan musyawarah atau seminar: (1), membangkitkan semangat kerja sama dalam kelompok, (2) merumuskan bersama tujuan yang akan dicapai, (3) merencanakan bersama, (4) mengambil keputusan bersama, (5) menciptakan tanggung jawab bersama, dan (6) menilai dan merevisi bersama rencana-rencana ke arah terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Keempat, keterampilan dalam administrasi personal (*skill in personal adminsitration*). Seorang pemimpin tidak hanya berhadapan langsung pada urusan material, melainkan menyangkut pula sektor-sektor lain di bidang kepegawaian yang secara sistematis menuntut penanganan khusus, mulai dari proses pengadaannya sampai pemberhentiannya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada aspek manusia. Seorang pemimpin harus pula mengerti dan mampu mengelola kegiatan kepegawaian. Dalam hal ini pengelolaan kepegawaian dibatasi sebagai segenap aktivitas penggunaan tenaga manusia dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan. Kegiatan ini meliputi: penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa, dan pemberhentian. Dalam konteks ini kepala madrasah mengikuti rambu-rambu yang telah ditetapkan pemerintah, tidak memutuskan sesuatu semaunya.

Kelima, keterampilan dalam penilaian (*skill in evaluation*). Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon memiliki kecakapan dalam menilai diri sendiri, orang lain maupun program yang telah diselenggarakan. Ia dapat membina dirinya, membantu orang-orang yang dipimpinnya mengadakan perbaikan. Di samping itu, bersama stafnya ia memonitor, memonitor program yang dilaksanakan maupun hasil yang dicapai, apakah sesuai dengan rencana semula atau tidak. Hasil penilaian itu akan dijadikan bahan pertimbangan untuk mengadakan modifikasi program penyempurnaan langkah-langkah kegiatan untuk terwujud cita-cita organisasi yang sesungguhnya.

Urgensi keterampilan dalam penilaian ini akan tampak ketika dihubungkan dengan tugas-tugas kepemimpinan lainnya. Melalui keterampilan ini pimpinan dapat menemukan jawaban dari hambatan kegiatan yang dilakukan sehingga akan memungkinkan terbentuknya langkah-langkah perbaikan dan pembinaan program. Dalam jenis

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

keterampilan penilaian ini seorang pemimpin harus mampu: (1), merumuskan tujuan dan norma untuk mempertimbangkan perubahan, (2) mengumpulkan data perubahan, (3) meneliti seberapa jauh standar yang telah ditetapkan dapat dicapai, dan (4) mengadakan modifikasi, dan hasil penilaian.

Di samping itu, kepemimpinan kepala madrasah lebih banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah. Pola dan gaya kepemimpinan kepala madrasah cukup dominan dalam menentukan dan menilai baik atau tidak kualitas madrasah yang dipimpinnya, termasuk kompetensi dan karakter para pendidik madrasah. Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon sebagai pemimpin di lingkungan satuan pendidikan dapat mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam lingkungan satuan pendidikan tersebut melibatkan upaya seorang kepala madrasah untuk memengaruhi perilaku para pendidik dalam suatu situasi. Dengan demikian, kepala madrasah dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Kepala madrasah bukan saja memiliki wibawa, melainkan memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawanya terhadap para pendidik sehingga diperoleh kompetensi dan karakter pendidik yang baik. Namun, harus diakui bahwa walaupun kepemimpinan berjalan dengan baik gaya kepemimpinan *selling* dan *telling* masih ada di beberapa madrasah. Dalam gaya *selling*, kepala madrasah masih memberikan instruksi dan menetapkan keputusan secara dominan. Gaya ini dalam pelaksanaannya menggunakan komunikasi dua arah dan memberikan dukungan kepada bawahan, mendenagrkan keluhan bawahan atas keputusan yang diambil pimpinan (kepala sekolah). Namun, di lingkungan Kementerian Agama Ambon, aspek *selling* tidak menonjol. Dalam gaya *telling*, kepala madrasah sangat dominan, bahkan secara sepihak kepala madrasah menentukan segala keputusan. Secara praktis, pelaksanaan pekerjaan pendidik madrasah diawasi secara ketat oleh kepala madrasah. Namun, di beberapa madrasah digunakan gaya kepemimpinan situasional (*adaptated*).

Kepala madrasah dalam mewujudkan kepemimpinan di madrasah dalam tataran praktis tersebut memperlihatkan ada kemampuan memengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin, dan memberi kegairahan kerja terhadap orang lain. Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon termasuk orang yang dapat memengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab, memberikan fasilitas, teladan yang baik serta

kegairahan kerja terhadap orang lain. Ini berarti bahwa kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon relevan dengan berbagai teori dan pandangan para ahli tentang arti kepemimpinan yang baik, seperti dikemukakan oleh Ngalim Purwanto bahwa kepemimpinan dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui “*humanrelation*” dan motivasi yang tepat sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerjasama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.<sup>203</sup>

Inti dari kepemimpinan merupakan sifat-sifat kepribadian seseorang termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, dan tidak merasakan terpaksa. Suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan mengelola, baik individu maupun kelompok dengan segala ilmu yang ada agar mereka mau berbuat sesuatu demi terciptanya suatu tujuan bersama. Pengetahuannya didasarkan pada bagaimana membangun kepemimpinan yang efektif itu, memotivasi bawahan, pengembangan sumber daya manusia. Kunci keberhasilan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan keterampilan yang berhubungan dengan manusia.

Peran sentral kepemimpinan dalam madrasah tersebut memberikan celah kepada diri kepala madrasah untuk terus mengasah dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks dengan cara memahami dan mengkaji secara tekoordinasi. Peran kepemimpinan madrasah di lingkungan Kementerian Agama dapat dilaksanakan secara efektif. Dengan demikian, dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh warga madrasah dapat terlaksana karena kondisi madrasah yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga pendidikan yang ada di madrasah antar lain kepala madrasah, pendidik, tenaga administrasi, dan orang tua peserta didik/masyarakat yang masing-masing memiliki peran yang besar dalam mencapai tujuan organisasi. Ditambah dengan keharmonisan

---

<sup>203</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 27. Bandingkan dengan Hendiyat Soetopo dan Wary Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), h. 1.

kepala madrasah dalam memberikan tugas dan acuan, serta dalam memecahkan suatu problematika pendidikan di madrasah tersebut.<sup>204</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks struktural tidak hanya terikat pada bidang atau subbidang yang menjadi garapannya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon merupakan suatu proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan kepala madrasah ini berupa usaha mengarahkan dan memengaruhi orang lain agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokoknya.

Indikator-indikator kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam tataran ini dapat dinilai efektif dengan melihat kemampuan yang dimunculkan dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas kepemimpinannya baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon yang efektif dapat dilihat berdasarkan sejumlah kriteria: (1) mampu memberdayakan pendidik-pendidik untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif; (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan pegawai lain di sekolah; (5) bekerja dengan tim manajemen; dan (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator kepemimpinan kepala madrasah yang efektif itu dengan melihat peran-peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, pemimpin tersebut dikatakan sudah efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan perannya, pemimpin tersebut masih belum dikatakan sebagai pemimpin efektif. Berdasarkan hasil penelitian,

---

<sup>204</sup>Bandingkan dengan pendapat Burhanudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012), h. 3.

dapat dikatakan bahwa sebagian besar kepala madrasah melaksanakan kepemimpinan dengan efektif. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan temuan yang dilakukan oleh M. Karman, bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah, seperti yang ditemukan di MAN 1 Ambon, karena ada upaya pemberdayaan dari kepala madrasah terhadap dewan pendidik yang menjadi bawahan atau pengikutnya.<sup>205</sup> Kesimpulan yang sama dikemukakan oleh Haryono ketika meneliti di SMP Negeri Magelang tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja pendidik.

Perlu dicatat bahwa penelitian yang dilakukan oleh M. Karman dilakukan hanya di satu lokasi, MAN 1 Ambon, yang secara objektif berbeda dengan madrasah-madrasah lain di lingkungan Kementerian Agama Ambon. MAN 1 Ambon memiliki kelengkapan dan kelebihan dibanding dengan madrasah-madrasah lain. Pengelolaan madrasah yang baik dapat mendukung kegiatan pembelajaran di sekolah. Kepala madrasah yang memiliki kepedulian yang tinggi berdampak positif bagi para pendidik madrasah di MAN 1 Ambon.

Adapun peran-peran dari kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon: (1) sebagai figur (*figurhead*), (2) sebagai pemimpin (*leader*), (3) sebagai penghubung (*liaison*), (4) sebagai pengamat (*monitorting*), (5) sebagai pembagi informasi (*dissemi-nator*), (6) sebagai juru bicara (*spokeperson*), (7) sebagai wirausaha-wan. Dengan demikian, peran yang dimainkan oleh kepala madrasah itu efektif. Bahkan, kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon juga berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan karakter pendidik. Kompetensi dan karakter pendidik merupakan hasil yang dicapai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta penggunaan waktu dapat termanaj dengan baik. Bahkan, kompetensi dan karakter pendidik termasuk pada tingkat baik dalam melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi dalam tugas mengajar, mengausai dan mengembangkan bahan ajar, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pembelajaran, kerjasama dengan warga madrasah, kepribadian yang baik, jujur dan

---

<sup>205</sup>M. Karman, "Pengaruh Sertifikasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Pendidik di MAN 1 Ambon", *Laporan Penelitian*, Tidak Dipublikasikan, (Ambon: IAIN Ambon, 2012), h. 120.

objektif dalam membimbing peserta didik, serta bertanggung jawab terhadap tugasnya.

Di samping itu, kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam memberikan kebijakan yang terkait dengan program kerja pendidik terutama, dalam peningkatan kompetensinya, dilakukan dengan *style leadership* situasional. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala madrasah dengan menyesuaikan paada suasana yang terjadi. Dengan demikian, interaksi antara pendidik dan kepala madrasah terjalin dengan suasana kooperatif. Hal ini berimplikasi pada nuansa interaksi antara kepala madrasah dengan pendidik dalam konteks kebijakan tidak ada nuansa keterpaksaan dan memaksa, tetapi nuansa demokratis yang tinggi. Hal yang menarik dalam konteks ini, hubungan antara kepala madrasah dan pendidik terjalin dalam kelompok kerja sama dengan maksud menempatkan hubungan antara warga madrasah khususnya kepala madrasah dan pendidik dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing. Hasil penelitian ini juga ditemukan oleh Muhibbuthabary ketika melakukan penelitian di madrasah di Nangroe Aceh Darussalam.<sup>206</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif hanya dapat terwujud apabila dilaksanakan sesuai dengan fungsinya. Fungsi pemimpin kepala madrasah ini berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama dalam hal ini berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya. Kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama berperan besar dengan otoritas yang cukup besar dalam menentukan arah dan masa depan madrasah. Namun, otoritas tersebut tidak menjadikan kepala madrasah untuk memaksakan kehendaknya sendiri tanpa menghiraukan pendapat orang lain. Hal itu dikarenakan, yang menjadi prinsip dasar madrasah itu prinsip *simbiosis mutualisme* (saling menguntungkan) terhadap semua pihak yang terkait.

Pimpinan madrasah yang membuat keputusan semestinya membuat keputusan dengan memerhatikan situasi sosial kelompok/ organi-

---

<sup>206</sup>Muhibbuthabary, “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Efektivitas Pendidikan”, dalam *Istiqra’: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 1, No. 1, 2002, h. 91.

sasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian, akan terbuka peluang bagi pemimpin madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Fungsi kepemimpinan di madrasah itu memiliki dua dimensi. Pertama, dimensi yang berkaitan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat dalam tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Kedua, dimensi yang berkaitan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/ organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pimpinan.

Kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dapat memerankan dirinya sebagai wujud dari kepemimpinan pendidikan yang produktif dengan memaksimalkan fungsi kepemimpinan seperti instruktif dan partisipatif sebagaimana dikemukakan E. Mulyasa.<sup>207</sup> Fungsi instruktif yang dilakukan oleh para kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Ambon kepala madrasah sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin terutama komponen madrasah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif di ranah madrasah. Namun, dalam tataran lain kepala madrasah tidak hanya melakukan fungsi instruktif *an sich*, fungsi partisipatif juga dilaksanakan. Dengan demikian, fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan di saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Kepala madrasah tidak boleh hanya sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.

Kompetensi dan karakter pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Ini bukti bahwa kompetensi dan karakter pendidik

---

<sup>207</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 108.

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

merupakan rangkaian dari kepemimpinan kepala madrasah dalam memanaj seluruh komponen madrasah terutama tenaga kependidikannya semakin meningkat seiring dengan pola dan gaya kepemimpinan kepala madrasah. Salah satu upaya yang dilakukannya dalam meningkatkan kompetensi dan karakter pendidik dengan memberikan motivasi terhadap pendidik berupa *reward* sebagai bentuk apresiasi kepala madrasah terhadap kompetensi dan karakter pendidik. Hal ini merupakan muara bagi pendidik dalam upaya mendorong untuk bekerja secara profesional dengan meningkatkan kompetensinya terutama kompetensi profesionalnya. Namun, sesuai teori *Iceberg* bahwa masih banyak potensi-potensi pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon yang belum disentuh oleh kepala madrasah sehingga masih ada di kalangan para pendidik madrasah kompetensi dan karakternya belum teraktualisasikan. □



Kepemimpinan Kepala Madrasah

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan data dan pembahasan penelitian tersebut, dapat disimpulkan, bahwa secara umum kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Ambon dapat meningkatkan kompetensi dan pendidik madrasah. Kesimpulan khususnya:

1. Kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon secara umum telah menunjukkan kepemimpinan yang efektif. Indikator yang dapat dilihat: (1) kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon telah memiliki kemampuan mencipta yang meliputi: selalu memiliki ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengidentifikasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik; (2) memiliki kemampuan membuat perencanaan yang meliputi: menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali apa-apa yang penting saat itu dan apa-apa yang benar-benar mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis; (3) memiliki kemampuan mengorganisasi yang meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap senang dalam menghadapi kesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan; (4) memiliki Kemampuan berkomunikasi yang meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelas-

kan sesuatu kepada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi; (5) memiliki kemampuan memberi motivasi yang meliputi: mampu memberi inspirasi pada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri; dan (6) memiliki kemampuan melakukan evaluasi yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan. Kemampuan kepala madrasah tersebut didukung oleh gaya yang dimiliki, yang secara umum ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan situasional.

2. Kompetensi pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon secara umum telah menunjukkan kompetensi yang baik. Namun, ada sebagian pendidik madrasah yang belum memiliki kompetensi yang baik, khusus kompetensi paedagogik. Sebagian pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama belum mampu mengembangkan silabus dan RPP dengan baik, belum mampu mengelola kelas dengan menerapkan strategi aktif yang bervariasi, belum mampu menerapkan media pembelajaran berbasis ICT, dan belum menerapkan evaluasi pembelajaran dengan pendekatan autentik (proses dan hasil). Ada sebagian pendidik madrasah yang belum memiliki kompetensi kepribadian yang ditunjukkan dengan sering datang terlambat dan membentak peserta didik. Sebagian pendidik juga belum menunjukkan kompetensi sosial. Hal ini dapat dilihat dari ketidakmampuan mereka dalam menguasai ICT yang dapat mendukung tugas dan keterampilan pendidik terutama dalam kegiatan pembelajaran. Pendidik seperti ini pada umumnya pendidik yang sudah senior yang merasa cukup dengan pengalaman masa lalu mereka sehingga sulit untuk beradaptasi dalam melakukan pembaruan.
3. Karakter pendidik madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon secara umum menunjukkan karakter yang baik. Ada sebagian pendidik madrasah yang belum menguasai materi pelajaran yang diampunya, belum menguasai metode dan pendekatan pem-

belajaran dengan baik sehingga mengajar bersifat monoton. Di samping itu, ada sebagian pendidik madrasah yang belum menunjukkan sifat moral yang baik, seperti merokok di depan kelas atau tidak memperhatikan kehadiran di kelas dan meningkatkan kompetensi mereka. Pendidik seperti ini pada umumnya pendidik yang memiliki pekerjaan sampingan dan tidak mengindahkan pembaruan-pembaruan.

## **B. Implikasi Penelitian**

Kompetensi dan karakter pendidik dapat diwujudkan oleh pihak madrasah di lingkungan Kementerian Agama Ambon melalui dukungan kepala madrasah melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan, seminar, workshop, dan lain-lain. Oleh karena itu, kesimpulan tersebut juga membawa implikasi sebagai berikut:

1. Penyusunan program belajaran oleh dewan pendidik sejatinya dapat dilakukan pula di madrasah-madrasah lain di lingkungan Kementerian Agama Ambon.
2. Pengelolaan kelas dapat dilakukan dengan memacu kreativitas dan kompetensi pendidik yang lebih serius.
3. Penggunaan media/alat pembelajaran dapat dimaksimalkan melalui pelatihan dan penyediaan media yang proporsional.
4. Penilaian proses pembelajaran akan membangkitkan peserta didik dengan baik jika dilakukan bukan hanya pada hasil, melainkan juga proses.

## **C. Rekomendasi**

1. Untuk Kementerian Agama Ambon  
Pihak Kementerian Agama disebut sebagai *top leader* dalam pengembangan kompetensi pendidik sehingga perlu memberikan perhatian yang serius, misalnya melalui pemberian fasilitas bagi peningkatan kompetensi pendidik melalui pelibatan pendidik dalam pelatihan, seminar, dan lain-lain.
2. Untuk Pendidik  
Pendidik yang profesional diharuskan untuk senantiasa meningkatkan kompetensi. Para pendidik dapat meningkatkan kompetensi pendidik melalui kegiatan pelatihan-pelatihan dan

## Kepemimpinan Kepala Madrasah

sebagainya, atau kegiatan lain yang relevan dengan tidak membebankan kepada pihak madrasah.

### 3. Untuk Pihak Sekolah

Peningkatan kompetensi pendidik banyak terkait dengan usaha sungguh-sungguh dari kepala madrasah memberdayakan dewan pendidik, baik melalui pelatihan, seminar, workshop, dan lain-lain. Peningkatan kompetensi ini perlu didukung oleh program regular sekolah dan penyiapan alokasi dana yang terukur. □

## DAFTAR PUSTAKA

### *al-Qur'ān al-Karīm*

- al-Abrasyi, M. Athiyah, “Uṣūl al-Tarbiyyah al-Islāmiyyah” diterjemahkan oleh A. Bustami Ghani dan Djohar Bahri berjudul *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam*, Cet. VII; Jakarta: Bulan Bintang, 1993.
- Asmani, Jamal Ma'ruf, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan: Panduan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998.
- Attamimi, Nazhifah, Pendidikan di Wilayah Konflik: *Komponen Pembelajaran dan Prestasi Belajar: antara Persepsi tentang Kualitas Komponen Pembelajaran dan Prestasi Belajar Murid Sekolah Dasar di Kota Ambon*, Bogor: Hilliana Press, 2010.
- Badan Pusat Statistik, *Maluku dalam Angka*, Ambon: Badan Pusat Statistik Kota Ambon, 2010.
- , Kota Ambon. *Ambon dalam Angka Tahun 2008*, Ambon: BPS Kota Ambon, 2008.
- Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Basalamah, Hadi, *Pemikiran Tentang Interaksi Sosial Salam- Sarane dalam Membangun Kerukunan Antarumat Beragama Pasca-konflik Di Kota Ambon*, Tesis S2, Makassar: Program Pasca-sarjana Universitas Negeri Islam Makassar, 2010.
- Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Reneka Cipta, 2008.
- Beik, Khudari, *Mukhtar Aḥādīs al-Nabawiyah wa al-Hikam al-Muḥammadiyah*, Indonesia: Maktabah al-Iḥyâ', t.t.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

BNSP, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*, Jakarta: BNSP, 2007.

al-Bukhârî al-Ja'fî, Abû ‘Abdullâh Muḥammad bin Ismâ’îl bin Ibrâhîm bin Mugîrah in Bardizabah, *Ṣaḥîḥ al-Bukhârî, Jilid II*, Beirut: Dâr al-Kutub, 1987.

Burhanudin, Yusak, *Adminmistrasi Pendidikan untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDU*, Bandung: Pustaka Setia, 2005.

Burke, Peter, *History and Sosial Theory*, diterjemahkan oleh Mustika Zed dan Zulfahmi, *Sejarah dan Teori Sosial*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001.

Chauval, Richard, *Nationalit, Soldiers, and Separatists*, Leiden: KITLV Press, 1990.

Danim, Sudarwan, “Dinamika Budaya Orang Maluku”, dalam *Maluku Menyambut Masa Depan*, Ambon: Lembaga Kebudayaan Daerah Maluku, 2005.

-----, “Orang Ambon dan Peranan Nenek Moyang (Leluhur)”, *Makalah*, Ambon, 2000.

-----, dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Visi, dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Cet. I; Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009.

-----, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Cet. I; Jakarta: Reneka Cipta, 2004.

Departemen Agama RI, *alquran dan Terjemahnya*, Cet. I; Jakarta: Riels Grafika, 2009.

-----, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam Departemen Agama RI., 2007.

Departemen Pendidikan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. III; Jakarta: Balai Pustaka, 1990.

-----, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Cet. I; Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Sekjen Depdiknas, 2005.

-----, *Undang-Undang RI, Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta Penjelasannya*, Bandung: Fokus Media, 2003.

Dinata, Sukma, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2005.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

- Dinata, Sukma, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktek*, Bandung: Rosdakarya, 2006.
- Echols, John dan Hasan Sadily, *Kamus Bahasa Inggris-Indonesia*, Cet. XXVI; Jakarta: PT. Gramedia Jakarta, 2002.
- Ecip, Sinansari, *Menyulut Ambon, Kronologi Merambatnya Berbagai Kerusuhan Lintas Wilayah di Indonesia*, Bandung: Mizan, 1999.
- Fakhrudin, Asep Umar, *Menjadi Guru Favorit, Pengenalan, Pemahaman, dan Praktek Mewujudkannya*, Yogyakarta: Diva Press, 2010.
- Frost, Nicola, "Adat di Maluku: Nilai Baru Atau Eksklusivisme Lama" dalam *Antropologi Indonesia*, No. 74, Thlm.XXVIII, hlm. 4.
- Hadi, Sutrisno, *Statistik Jilid 2*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Hanson, E. Mark, *Educational Administration and Organizational Behaviour*, Massachusens: A Simon and Schuster Company, 1996.
- Haryono, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Suasana Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Satu Atap Kerugmunggang Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang Skripsi*, Semarang: IAIN Walisongo Semarang, 2009.
- Hasbullah, *Guru Bersertifikasi Versus Profesionalisme Guru: Tinjauan Kritis Terhadap Pelaksanaan Sertifikasi Guru*, Jakarta: Jurusan Pendidikan Teknik Elektro Fptk UPI, 2009.
- Heidrajaheman dan Husnan Suad, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Ishomuddin, *Spektrum Pendidikan Islam*, Malang: UMMUH Malang Pers, 1996.
- J. Z., Manusama, *Hikayat Tanah Hitu*, Leiden: Proefschiift, 1977.
- John Scott, Social Tehory: Central Issues in Sociologi, Diterjemahkan oleh Ahmad Lintang Lazuardi berjudul *Teori Sosial: Masalah-masalah Pokok dalam Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Jones, James J. dan Ronal L., *Human Resources Management in Education: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Q-Media, 2008.
- Karman, M., "Pengaruh Sertifikasi Guru dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ambon", *Laporan Penelitian*, Ambon: LPM IAIN Ambon, 2011.



Kepemimpinan Kepala Madrasah

- , *Tafsir Tarbawi: Menelisik Pesan-pesan Tuhan tentang Pendidikan*, Bogor: Hilliana Press, 2010.
- , "Pendidikan Karakter: Sebuah Tawaran Model Pendidikan Holistik-Integralistik" dalam Jejen Musfah (ed.), *Pendidikan Holistik: Pendidikan Lintas Perspektif*, Jakarta: Kencana Prenada, 2011.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Cet. XV; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Kementerian Agama RI, Peraturan Menteri Agama RI nomor 16 tahun 2010 tentang kompetensi Leadership, bab VI pasal 16, h. 10.
- Kerlinger, F. N., *Asas-asas Penelitian Bihavioral*, Terjemahan Landung R. Simatupang), Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1996.
- Kountur, Ronny, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Cet. II; Jakarta: Penerbit PPM, 2004.
- Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Roda Karya, tth.
- Kusworo, Engkus, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, Cet. I; Bandung: Widya Padjajaran, 2009.
- Leirissa, R.Z., *Maluku Tengah di Masa Lampau: Gambaran Sekilas Lewat Arsip Abad Sembilan Belas*, Jakarta: Arsip Nasional Republik Indonesia, 1982.
- Lestaluhu, HLM. Maryam R. L., *Sejarah Perlawanan Masyarakat Islam Terhadap Imperialisme di Daerah Maluku*, Bandung: Al-Ma'arif, 1986.
- Liong, Freddy, *Morning BriefingWork*, Jakarta: Gramedia Pustaka Indonesia, 2014.
- Mangunhardjana, SJ., A.M., *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius, 2004.
- Margono, S., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT. Reneka Cpta, 2003.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. XXV; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- Muchit, Sacchan, *Pembelajaran Kontekstual*, Semarang: RasAIL Media Group, 2010.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

- Muhaimin dan Abdul Majid, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, Bandung: Trigenda Karya, 1993.
- Muhibbuththabary, “Gaya Kepemimpinan Dekan fakultas dan Efektivitas Pendidikan”, dalam *Istiqlal: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 1, No. 1, 2002.
- Muhtar, Afandi, *al-Jaruzi dan Pemikirannya dalam Ta’lim al-Muta’alim*, Jakarta: PT. Reneka Cipta, 1993.
- Mulyasa, E., *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Rosdakarya, 2007.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- , *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: ar-Ruz Media, 2008.
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Musfah, Jejen, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktek*, Jakarta: Kencana, 2011.
- N.K, Roestiyah, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (cet. III; Jakarta: Bina Aksara, 1989.
- al-Nahlawî, Abd al-Rahman *Maw’izat al-Qulûb: Durûs wa Mawâqif Tarbiyyah Hayt min al-Qur’n wa al-Sunnah*, Suriah: Dâr al-Fikr, 2001.
- , “*al-Usul wa Asâlib al-Tarbiyyah al-Islmiyyah fi al-Bait, wa al-Madrasah wa al-Mujtamâ*”, Diterjemahkan oleh Sihabuddin berjudul *Prinsip dan Metode Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat*, Bandung: Diponegoro, 1989.
- Naim, Ngainun dan Ahmad Patoni, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Nasution, S., *Metode Reseach: Penelitian Ilmiah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.
- Nata, Abuddin, *Paradigma Pendidikan Islam*, Jakarta: Grasindo, 2001.
- Natsir, M., *Islam dan Kristen di Indonesia*, Jakarta: Tinta Mas, 1966.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

- al-Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.
- Nuraida dan Rihlah Nur Aulia, *Pendidikan Karakter untuk Guru*, Jakarta: Islamic Research Publishing, 2010.
- Pariela, Tonny D., *Damai di Tengah Konflik Maluku: Preserved Social Capital sebagai Basis Survival Strategy*, Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana, 2008.
- Prasetyo, Bambang, dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Putuhena, HLM.M. Saleh A., "Beberapa Pokok Pikiran Tentang Pemberdayaan Kebudayaan Lokal di Maluku Tengah, Maluku Tenggara", *Makalah*, 14 Maret 2001.
- , "Peranan Pendidikan dalam Pengembangan Budaya", *Makalah*, disampaikan pada Seminar Budaya Maluku dalam Rangka Peringatan 60 tahun Provinsi Maluku, Ambon, 26 Juli 2005.
- Qutb, Muḥammad, *Manhaj al-Tarbiyyah al-Islâmiyyah*, Kairo: Dâr al-Qalam, 1967.
- Ratnawati, Tri, "Mencari Kedamaian di Maluku: Suatu Pendekatan Historis Politik", dalam *Konflik Komunal di Indonesia Saat ini*, Leiden-Jakarta: INIS, 2003.
- Riduan, *Belajar Mudah Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cet. VII; Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- Robbin, Stepen P., *Perilaku-perilaku Organisasi*, Terj. Halida dan Dewi Sartika, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2009.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Prenada Media, 2004.
- Rusman, *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- Sabri, Ahmad, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

- Sallis, Edward, "Total Quality Management in Education: Management", diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fakhrurozi berjudul *Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Sari, Dian Ratna, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Guru terhadap Motivasi Belajar Mata Pelajaran Ekonomi pada Peserta didik Kelas XI IPS SMA Negeri 1 Sragi Kabupaten Pekalongan Tahun Pelajaran 2005/2006*" Abstrak, Semarang: FKIP Unes; 2005.
- Scott, John, "Social Tehory: Central Issues in Sociologi", Diterjemahkan oleh Ahmad Lintang Lazuardi berjudul *Teori Sosial: Masalah-masalah Pokok dalam Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Siahaan, E.E. Edison. (2002). "Kepuasan Kerja dan Produktivitas egawai".  
[http://www.nakertrans.go.id/berita\\_mass\\_media/B\\_Tenagakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html](http://www.nakertrans.go.id/berita_mass_media/B_Tenagakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html).
- Soedijarto, *Mementapkan Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Gramedia Widiasarana, 1993.
- Soetopo, Hendiyat, dan Wary Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984.
- Subair, Syamsul Amal dan Moh.Yamin Rumra, *Segregasi Pemukiman Berdasar Agama: Solusi atau Ancaman? Pendekatan Sosiologis-Filosofis atas Interaksi Orang Islam dan Orang Kristen Pasca Konflik 1999-2004 di Kota Ambon*, Yogyakarta: Grha Guru, 2008.
- Subiakto, Hanry, *Analisis Isi, Media, Metode, dan Manfaatnya*, dalam Burhanudin Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Arah dan Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Sudjana, Nana, *Metode Statistika*, Bandung: Tarsito, 2000.
- Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Cet. XX; Bandung: Alfabeta, 2012.
- , *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, Jakarta: LP3S, 1999.
- Sukmadinata, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2005.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

- Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktek*, Bandung: Rosdakarya, 2006.
- Suprayogo, Imam dan Tabrani, *Metodologi Penelitian Sosial dan Agama*, Cet. II; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Suryadi, *Kiat Jitu Meningkatkan Pemberdayaan Organisasi*. Jakarta: EDSA Mahkota, 2006.
- , *Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Suwito, *Filsafat Pendidikan Akhlak Ibn Miskawaih*, Yogyakarta: Belukar, 2004.
- Tanjung, Hendri *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. XV; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Toatubun, F. Arifin dan M. Karman, *Manajemen Kompetensi Dosen dan Mutu Mahasiswa*, Bogor: Hilliana Press, 2007.
- Training & Rahayasa Rseach (ed), *Contextual Teaching and Learning: Sebuah Panduan Awal dalam Pengembangan Pembelajaran*, Yogyakarta: Rahayasa Rseach & Training (ed), 2010.
- UIN Malang, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Malang: Universitas Islam Negeri Malang, 2000.
- Ukas, Maman, *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung: Ossa Promo, 1999.
- Usman, Moch. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Cet. XVII; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Van, Frassen Ch. F., "Types of Sociopolitical Stucture in North Halmahera", *Majalah Ilmu-ilmu Sastera Indonesia*, Jilid 8, No. 2, November 1978/1979, hlm. 90
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2009.
- Wan Dawud, Wan Muh Noor, *Filsafat dan Praktik Pendidikan Islam*, Cet. I; Bandung: Mizan, 2003.
- Zainuddin, *Seluk Beluk Pendidikan dari Al-Ghazali*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- Zubaedi, *Pendidikan Karakter: Konsepsi dan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Grup, 2011.