

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU PENDIDIKAN
AGAMA ISLAM DI SDIT KHOIRU UMMAH CURUP**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister (S2)
Manajemen Pendidikan Islam Distingsi Manajemen Madrasah**



OLEH

**RAHMANISA
NIM. 15861008**

**PROGRAM PASCASARJANA
STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
DISTINGSI MANAJEMEN MADRASAH
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN)**

CURUP

2017

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rahmanisa

NIM : 15861008

Tempat/tgl. Lahir : Lahat 05 Juni 1989

Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana STAIN Curup

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup” benar-benar karya asli saya, kecuali yang dicantumkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk digunakan seperlunya.

Curup, 15 Juni 2017

Yang membuat pernyataan,

Ramhmanisa

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

UJIAN HASIL TESIS

Tesis yang berjudul “*Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup*” yang ditulis oleh saudara Rahmanisa, NIM. 15861008 telah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian hasil tesis.

Curup, 05 Agustus 2017

Ketua

Sekretaris

Dr. H. Ifnaldi Nurmal, M. Pd

NIP 19650627 200003 1 002

Dr. Kusen, S.Ag., M.Pd

NIP 19690620 199803 1 002

1. Penguji Utama

Dr. H. Lukman Asha, M.Pd.I

NIP 19590929 199203 1 001

.....

2. Penguji

Dr. Nuzuar, M.Pd

NIP 19630410 199803 2 001

.....

Ketua STAIN Curup

Direktur Pascasarjana STAIN Curup

Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag,M.Pd

NIP 19711211 199903 1 004

Dr. H. Ifnaldi Nurmal, M. Pd

NIP 19650627 200003 1 002

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kesehatan jasmani dan rohani serta pengetahuan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tugas ini. Salawat serta salam kepada Nabi Muhammad saw, yang telah merubah tatanan kehidupan manusia dalam kehidupan yang tidak beradab menuju keadaan yang penuh dengan ilmu pengetahuan, karenanya penulis dapat meningkatkan kreativitas dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini.

Penyusunan tesis ini merupakan tugas akhir dalam rangka memenuhi syarat mencapai gelar magister pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup , pada program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) dengan judul: **“Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup”**. Pada kesempatan ini, penulis berterima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dorongan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini, sehingga dapat tersusun dengan baik. Secara khusus penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd., selaku ketua STAIN Curup, yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. H. Ifnaldi Nurmal, M. Pd., selaku direktur program pascasarjana STAIN Curup, yang telah memberikan pengarahan, bimbingan dan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini

3. Bapak Dr. Lukman Asha, M.Pd.I dan Bapak Dr. Kusen S.Ag. M.Pd., selaku pembimbing I dan II, yang telah memberikan bimbingan, masukan, saran serta motivasi kepada penulis untuk terus semangat dan maju dalam mengatasi setiap masalah atau kendala dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Kepada Bapak, Ibu Dosen dan staff karyawan, yang telah memberi bantuan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Tidak lupa pula, kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini, yang tidak mungkin bisa penulis sebutkan satu persatu. Semoga Allah swt selalu melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya serta menganugerahkan rezeki yang berlimpah kepada beliau-beliau yang tersebut di atas. Harapan penulis, semoga tesis ini bermanfaat bagi semuanya.

Curup, 15 Juni 2017
Penulis,

Rahmanisa

PERSEMBAHAN

Tesis ini ku persembahkan Untuk:

Kepada Kedua orang tuaku ayahanda Asmawi (alm) dan Ibunda Zahara, yang selalu memberikan dukungan dan doa kepadaku, sehingga mampu seperti sekarang ini.

Kepada suamiku (H. Ibnu S. Abidin) dan kedua putraku (M. Mimpri Senja dan Ibais al-Farid), yang selalu memotivasi, mendukung dan memberikan kekuatan kepadaku selama ini.

ABSTRAK

Rahmanisa , NIM 15861008, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup*, tesis, Program Pascasarjana STAIN Curup, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2017. 121 halaman.

Penelitian ini berawal dari kualitas mutu pendidikan di sekolah-sekolah sekarang ini belum seperti yang diharapkan, salah satu penyebabnya adalah kemampuan guru yang masih kurang. Menyadari hal itu, pemerintah melakukan berbagai upaya untuk mengembangkan standar kompetensi dan sertifikasi guru, antara lain dengan disahkannya UU Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah, dan Permenag bahwasanya guru profesional memiliki lima kompetensi utama yakni: kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi dan social . Salah satu cara untuk meningkatkan kelima kompetensi tersebut dapat dicapai melalui peran dan manajemen dari kepala sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan; (1) Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru; (2) Keberhasilan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru; (3) Faktor Penghambat dan Solusi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SDIT Khoiru Ummah Curup. Penelitian ini berbentuk penelitian kualitatif, dengan mengambil lokasi di SDIT Khoiru Ummah Curup. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Khoiru Ummah, yaitu: *Pertama*, Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan Islam yaitu: (1) Mengikutkan guru dalam diklat, pelatihan dan seminar, (2) Mengedepankan kedisiplinan, (3) Memotivasi guru, motivasi dari kepala sekolah menjadi semangat bagi guru untuk meningkatkan perbaikan dalam inovasi pendidikan sebagai wujud nyata mengembangkan kompetensi, (4) Pelaksanaan Sepervisi. *Kedua*, penerapan dari manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru sangat berpengaruh kepada kompetensi guru PAI di SDIT Khoiru Ummah Curup, yaitu bahwa para guru sudah menerapkan kelima standar kompetensi dasar yang diatur oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya. *Ketiga*, Hambatan dan solusi manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru pendidikan Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup, yaitu: Peran orang tua belum tampak pada pribadi/karakter masing-masing peserta didik dan bersamaannya waktu mengajar guru dengan waktu pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru. Namun Kepala Sekolah SDIT Khoiru Ummah melakukan musyawarah kepada wali siswa agar selalu terlibat dalam memantau kemajuan siswa dan sekolah selalu mengadakan kerjasama dengan berbagai instansi pendidikan baik dengan sekolah lain, dinas pemerintah, ataupun dengan perguruan lainnya sehingga dapat dimanfaatkan sebagai sarana pelatihan bagi para guru dan meminta waktu yang efektif.

ABSTRACT

This study started from the quality of education quality in schools today is not as expected, one of the causes is the ability of teachers who are still lacking. Recognizing this, the government made various efforts to develop teacher competency and certification standards, such as the enactment of the Teachers and Lecturers Law, Government Regulations and that professional teachers have five main competencies: pedagogical competence, professional competence, personality competence and social competence. One way to improve these five competencies can be achieved through the role and management of the principal.

This study aims to describe; (1) Principal Management in Improving Teacher Competence; (2) Success of Principal Management in Improving Teacher Competence; (3) Inhibiting Factors and Principal Management Solutions in Improving Teacher Competence in SDIT Khoiru Ummah Curup. This research is in the form of qualitative research, by taking the location at SDIT Khoiru Ummah Curup. Methods of data collection used were observation, interview, and documentation.

The result of the research shows that the principal's management strategy in improving teacher competence in SDIT Khoiru Ummah is: First, Principal Management in improving the competence of Islamic education teachers: (1) Include teachers in training, training and seminars, (2) Promoting discipline, (3) Motivating teachers, motivation from school principals to be a passion for teachers to improve improvement in educational innovation as a tangible form of developing competence, (4) supervision Implementation. Second, the implementation of principal's management in improving teacher competence is very influential to the competence of PAI teachers in SDIT Khoiru Ummah Curup, that is, teachers have applied the five basic competency standards as regulated by the government as well as possible. Third, the obstacles and principal management solutions in developing the competence of Islamic education teachers in SDIT Khoiru Ummah Curup, namely: The role of parents have not seen in the person / character of each learner and simultaneously time teaching teachers with the time of training in improving the competence of teachers . However, the Principal of SDIT Khoiru Ummah conducts deliberations to the guardian of students to always be involved in monitoring the progress of students and schools always hold cooperation with various educational institutions either with other schools, government agencies, or with other universities that can be used as a training tool for teachers and ask Effective time.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iv
KATA PENGANTAR.....	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
TRANSLITERASI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Pertanyaan Penelitian	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	12
F. Defenisi Operasional.....	13
G. Penelitian Yang Relevan	15
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Kepala Sekolah	19
1. Pengertian Manajemen	19
2. Fungsi Manajemen	23
1. Perencanaan/ <i>Planning</i>	24
2. Pengorganisasian/ <i>Organizing</i>	29
3. Penggerakkan/ <i>Actuating</i>	31
4. Pengawasan/ <i>Controlling</i>	33
B. Konsep Tentang Kepala Sekolah	37
1. Pengertian Kepala Sekolah	37
2. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah.....	39
3. Persyaratan Kepala Sekolah	55
C. Konsep Kompetensi Guru.....	58
1. Pengertian Guru.....	58
2. Pengertian Kompetensi Guru.....	59
3. Karakteristik Kompetensi	64
4. Teori-teori Kompetensi.....	65
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	69

D. Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik	67
1. Pendidikan dan pelatihan	71
2. Sertifikasi Pendidik	75
3. Supervisi pendidikan	77
4. Tugas Belajar / Studi lanjut	79
5. Penyediaan fasilitas penunjang	80
6. Revitalisasi Organisasi Profesi Kependidikan	71

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Metode Pendekatan Penelitian	83
B. Latar Penelitian	84
C. Sumber Data.....	85
D. Prosedur Pengumpulan Data	86
E. Analisa Data.....	88
F. Pengecekan Keabsahan Data.....	91

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian	94
B. Temuan Penelitian	99
C. Pembahasan Hasil Penelitian	108

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	119
B. Saran.....	121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Kepala Sekolah

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis manajemen berasal dari bahasa latin yaitu “*manus*” yang berarti tangan dan “*agree*” yang berarti melakukan. Dalam bahasa Inggris, manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola. Sedangkan dalam bahasa Arab manajemen identik dengan kata “*dabbara, yudabbiru, tadbiran*” yang berarti mengarahkan, mengelola, melaksanakan, menjalankan, mengatur dan meregulasi.

Adapun secara terminologis, defenisi manajemen dikemukakan oleh para ahli dengan redaksi yang berbeda-beda.

Menurut Jaja Jahari: *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objective.* (maksudnya manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pelaksanaan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹

Menurut Koontz sebagaimana dalam Jaja J, manajemen adalah: *management involves getting things done though and with people* (manajemen adalah berhubungan dengan pencapaian sutau tujuan yang dilakukan bersama orang-orang lain).² Dengan kata lain, manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan

¹ Dr. Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Sekolah, Teori, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 1.

² *Ibid.*, h. 2.

bersama orang lain, mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan penggunaan sumber daya organisasi secara komprehensif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Senada dengan pendapat Stoner Lawrence Appley mengatakan, manajemen adalah cara yang dilakukan suatu organisasi melalui usaha orang lain yang didalamnya terdapat seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut Suharisimi Arikunto dan Lia Yuliana menjelaskan manajemen sebagai ilmu profesi dan kiat. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Disebut sebagai kiat, karena manajemen mencapai sasaran dengan cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dan dikatakan sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.³

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan, mencapai sasaran-sasaran serta tujuan pendidikan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.

Kemudian dapat dipahami bahwa dalam proses manajemen selalu menyangkut adanya tiga hal penting, yaitu a) usaha kerjasama, b) oleh dua

³ Suharisimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Graha Cendikia, 2012), h. 3-5.

orang atau lebih, c) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴ Maka dari perspektif dalam proses manajemen terdapat aktivitas gerak orang, arah dari kegiatan, terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pekerjaan yang dilakukan secara individu. Jika konsep ini diterapkan pada dunia pendidikan maka sudah termuat hal-hal yang menjadi objek pengelolaan atau pengaturan. Sebagaimana manajemen pendidikan diartikan;

Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya, agar efektif dan efisien.⁵

Atau dengan kata lain manajemen pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut pandangan ajaran Islam, umatnya dianjurkan untuk melakukan segala sesuatu dengan teratur, rapi, benar, dan tertib. Dalam perkembangan ilmu pengetahuan modern, pekerjaan mengelola sesuatu secara teratur itu merupakan bagian dari ilmu manajemen.⁶ Perhatian Islam terhadap pentingnya manajemen itu menurut Al Hasyimi sebagaimana dikutip oleh Tanjung dapat dipahami dari sabda Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani,⁷ berikut:

⁴ *Ibid.*, h. 5.

⁵ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 6.

⁶ Abdul Basith, *Islam dan Manajemen Koperasi Prinsip dan Strategi Pengembangan Koperasi di Indonesia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), h. 222.

⁷ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), h. 7.

.Artinya: “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).*” (HR. Thabrani)

Praktik manajemen lebih diartikan sebagai tindakan mengatur segala sesuatu dengan penuh tanggungjawab sesuai dengan tugas yang telah dibebankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyono, hal itu sesuai dengan isyarat yang ditunjukkan dalam al-Qur’an.⁸

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۖ

Artinya: “*Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan, meskipun seberat dzarrah, akan dilihatnya (balasan) kebaikan itu. Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan meskipun seberat dzarrah, akan dilihatnya (balasan) kejahatan itu.*”⁹(QS. [99] : 7-8)

Manajemen sebagai sebagai suatu ilmu dan teknik untuk mengurus dan mengelola tidak terlepas dari fungsi-fungsi dan kewajiban manusia yang telah ditetapkan Allah SWT, antara lain bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dan manusia berkewajiban mengemban amat Allah SWT. Dalam ajaran Islam, manajemen memiliki prinsip atau kaidah yaitu: (1) Prinsip amar ma’ruf nahi mungkar (QS. Ali Imran: 104), (2) Kewajiban menegakkan kebenaran (QS. Al Israa’: 18 dan Ali Imran: 60), (3) Menegakkan keadilan (QS. An Nisa’: 58 dan Al A’raf: 29), dan (4)

⁸ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), h. 29.

⁹ Mahmud Junus, *Tarjamah Al Qur’an Al Karim*, (Bandung: Al Ma’arif, 1988), h. 539

Keadilan menyampaikan amanat (QS. An Nisa': 58 dan Al Baqarah: 283).¹⁰

2. Fungsi Manajemen

Ada beberapa pendapat yang membagi proses kegiatan manajemen, sebagaimana yang dikutip oleh Sutopo, diantaranya menurut George R. Terry bahwa proses manajemen itu meliputi: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Menurut Henry Fayol, terdiri dari: *forecasting and planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, *controlling*.¹¹ Menurut Husaini Usman, substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kerja dan kepuasan kerja), dan (4) pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian dan pelaporan.¹²

Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan pendidikan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Kegiatankegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling pengaruh

¹⁰Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), h. 30.

¹¹Hendyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Pascasarjana-Univ. Negeri Malang, 2001), h. 4

¹²Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 12.

mempengaruhi. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.

Adapun fungsi dan kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan sebagai berikut:¹³

(1) Perencanaan/*planning*

Perencanaan merupakan kegiatan pertama dalam proses manajemen yang akan membahas tentang apa yang akan dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan perlu persiapan dan dipikirkan secara intensif. Menurut Arikunto, perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.¹⁴ Dan menurut Bintoro Tjokroaminoto dalam Husaini Usman, perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁵

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa dalam perencanaan kegiatan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, kapan akan

¹³ Hendyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Pascasarjana-Univ. Negeri Malang, 2001), h. 6-14.

¹⁴ Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen*, h. 9. Lihat juga, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 93.

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 60.

dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penentuan tujuan, penegakkan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.¹⁶ Dengan demikian dapat dipahami bahwa perencanaan itu meliputi kegiatan yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan dengan terlebih dahulu menentukan siapa yang akan terlibat, cara atau metode apa yang akan digunakan, dan waktu pelaksanaannya kapan. Hal itu penting untuk dilakukan untuk menghindari ketidak maksimalan dalam pencapaian tujuan karena suatu usaha tanpa direncanakan sukar diharapkan daya guna dan hasil gunannya. Perencanaan dapat sebagai suatu proses pikir yang sistematis dalam menetapkan apa, bagaimana, dan kapan kegiatan-kegiatan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Soetopo secara sistematis proses berpikir tersebut bertahap dan dapat digambarkan sebagai berikut:¹⁷

- a) Tahap pertama: Tujuan pendidikan yang akan dicapai harus sudah tergambar secara jelas atau secara operasional.
- b) Tahap kedua: Situasi dan kondisi harus dipelajari yang terdiri dari sumber daya yang dapat dimanfaatkan, kendala dan hambatan yang mungkin timbul, upaya yang dapat dilaksanakan untuk menanggulangnya. Analisis seperti itu dapat dilaksanakan apabila data

¹⁶ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta), 2002, h. 103.

¹⁷Hendyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Pascasarjana-Univ. Negeri Malang, 2001), h. 7.

dan informasi itu dapat dipercaya dan kemampuan menganalisis ikut menentukan kualitas rencana yang akan disusun.

- c) Tahap ketiga: Berdasarkan hasil analisis tersebut perencanaan harus dapat menemukan berbagai alternatif cara atau metode atau strategi yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d) Tahap keempat: Perencanaan harus dapat menentukan alternatif yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Bagaimanapun hasil analisisnya keputusan harus diambil, cara, metode, atau strategi mana yang berdaya guna dan berhasil guna dalam proses pencapaian tujuan.
- e) Tahap kelima: Penyusunan rencana yang meliputi: tujuan yang akan dicapai, metode atau cara atau strategi yang digunakan, sarana dan prasarana yang diperlukan, waktu pelaksanaannya, siapa yang melaksanakan, dan alat untuk mengevaluasi hasil kegiatannya. Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa proses perencanaan pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan perumusan dan penetapan tujuan pendidikan, analisis situasi dan kondisi, perumusan masalah, identifikasi hambatan, eksplorasi alternatif pemecahan masalah dan kegiatan pencapaian tujuan, dan terakhir menetapkan kriteria keberhasilan sebagai ukuran tercapainya tujuan.

Soetopo menjabarkan bahwa dalam pencapaian tujuan suatu perencanaan perlu memperhatikan azas-azas berikut:¹⁸

¹⁸ Ibid, h. 8-9.

- a) Azas Komprehensif (menyeluruh) yaitu pemikiran yang berwawasan menyeluruh dalam menganalisis situasi, kondisi dan sumber daya yang ada, kemudian memilih metode atau cara yang akan dipakai, menentukan sarana, dan waktu.
- b) Azas Integratif (keterpaduan) yaitu suatu pemikiran atau wawasan yang memperhatikan pengaruh atau keterikatan faktor-faktor lain non pendidikan.
- c) Azas Kontinuitas (kesinambungan) yaitu kesinambungan rencana yang dibuat dengan tingkat situasi dan kondisi yang sudah dilaksanakan.
- d) Azas Praktis atau Visibilitas yaitu suatu pemikiran yang mengutamakan segi pragmatisnya suatu rencana.
- e) Azas fleksibel (lentur) yaitu menyusun suatu rencana yang mudah disesuaikan dengan perubahan atau perkembangan situasi dan kondisi yang ada.
- f) Azas berhasil guna dan berdaya guna (efektif dan efisien) yaitu suatu rencana yang mengacu secara tepat kepada tercapainya tujuan yang diharapkan, dan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya secara minimal, tidak boros.

Perencanaan memiliki tujuan dan manfaat dalam ilmu manajemen. Tujuan perencanaan meliputi: (1) Standar pengawasan yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaanya, (2) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu pekerjaan, (3) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya) baik kualifikasinya maupun kuantitasnya, (4)

Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan, (5) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat tenaga, biaya dan waktu, (6) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai Kegiatan pekerjaan, (7) Menyerasikan dan memadukan beberapa sub-kegiatan, (8) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui, dan (9) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.¹⁹

Adapun manfaat perencanaan adalah: (1) Standar pelaksanaan dan pengawasan, (2) Pemilahan berbagai alternatif terbaik, (3) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan, (4) Menghemat pemanfaatan organisasi, (5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, (6) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, dan (7) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.²⁰

Dan untuk menghasilkan perencanaan yang baik perlu memperhatikan asas-asas berikut yaitu: (1) Asas pencapaian tujuan, (2) Asas dukungan data yang akurat, (3) Asas menyeluruh (komprehensif dan *integrated*), dan (4) Asas praktis.²¹ Dalam menyusun perencanaan, manajer atau perencana perlu memperhatikan dan mempertimbangkan asas-asas tersebut agar perencanaan yang dibuat dapat dilaksanakan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

¹⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 60

²⁰ *Ibid*

²¹ Hendyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Pascasarjana-Univ. Negeri Malang, 2001), h. 26-27.

Adapun jenis dan macam perencanaan dapat diklasifikasikan dari berbagai sudut tinjauan. Bila ditinjau dari sudut waktu pelaksanaan suatu rencana dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a) Rencana jangka panjang : 10 - 25 tahun.
- b) Rencana jangka menengah : 5 - 9 tahun.
- c) Rencana jangka pendek : 1 - 4 tahun.

Bila ditinjau dari segi telaahnya (pemikirannya) maka jenis perencanaan diklasifikasikan menjadi :

- a) Perencanaan strategik (kebijaksanaan).
- b) Perencanaan managerial (pengarahan pelaksana).
- c) Perencanaan operasional (pelaksanaan teknis).

(2) Pengorganisasian/*organizing*

Proses kerjasama sekelompok manusia meliputi berbagai jenis kegiatan yang mengacu kepada tercapainya tujuan yang sama. Supaya kegiatan-kegiatan tersebut terpadu, maka kegiatan-kegiatan itu perlu diorganisasikan. Jadi pada hakekatnya pengorganisasian mencakup menstrukturkan bagian-bagian, membagi-bagi fungsi, tugas, wewenang, tanggungjawab, dan menentukan mekanisme kerja. Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.²²

²² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Univ. Pend. Indo., *Manajemen*, h. 94.

Menurut George R. Terry yang dikutip Mulyono, pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.²³

Sedangkan pengorganisasian menurut Handoko dalam Husaini Usman ialah (1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (3) penugasan tanggungjawab tertentu, (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.²⁴

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian itu adalah mengatur dan mengalokasikan semua sumber daya dan wewenang kepada orang-orang yang dianggap berkompeten untuk mempermudah atau mengfektifkan pencapaian tujuan suatu organisasi. Ada tiga aktivitas penting yang secara minimal harus diperhatikan dalam pengorganisasian, yaitu: (1) Pembentukan bagian-bagian yang dirancang dalam bentuk struktur, (2) Adanya deskripsi pekerjaan (*job description*) dan analisis tugas (*analysis of duties*), dan (3)

²³ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, h. 27.

²⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 141.

pengaturan mekanisme kerja yang mengatur hubungan antar kaitan bagian-bagian.²⁵

Adapun prinsip-prinsip umum organisasi yang dapat dijadikan pedoman yaitu: (1) Perumusan tujuan yang jelas, (2) Kesatuan komando, (3) Koordinasi antar fungsi, (4) Pengelompokan dan keseimbangan fungsi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab, (5) Pelimpahan wewenang dan tanggungjawab, dan (6) Ketepatan personel memangku jabatan tertentu.²⁶

(3) Penggerakkan/*actuating*

Penggerakkan itu dimaksudkan agar tugas, fungsi, tanggungjawab, dan wewenang yang telah diorganisasikan berjalan sesuai dengan kebijaksanaan dan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Abdurrahman sebagaimana yang dikemukakan oleh Soetopo bahwa penggerakan merupakan kegiatan manajemen untuk membuat orang-orang mau dan dapat bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya.²⁷ Menggerakkan orang-orang bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Untuk itu diperlukan kemampuan atau seni menggerakkan orang lain yang disebut kepemimpinan (*leadership*). Berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi

²⁵ *Ibid.*, h. 49

²⁶ Hendyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Pascasarjana-Univ. Negeri Malang, 2001), h. 45

²⁷ *Ibid.*, h. 12

penggerakan ini antara lain : pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), dorongan (*motivating*), memimpin (*leading*).²⁸

Pengarahan adalah setiap usaha yang dilaksanakan untuk memberikan petunjuk dan penjelasan tentang apa, mengapa, dan bagaimana melaksanakan fungsi dan tugas, terutama yang ada hubungannya dengan kebijaksanaan yang diberikan dalam menghadapi berbagai kemungkinan masalah yang ada. Petunjuk dan penjelasan tersebut diperlukan agar para pelaksana mempunyai persepsi dan wawasan yang tepat, sehingga dalam melaksanakan fungsi, dan tugasnya tidak mengalami hambatan atau terjadi penyimpangan dari arah kebijaksanaan yang telah digariskan. Koordinasi adalah upaya menyatukan atau menyeimbangkan gerak langkah pelaksanaan, fungsi dan tugas dari berbagai unit pelaksana, sehingga pelaksanaannya berjalan harmonis, lancar, tidak bertentangan yang satu dengan yang lain. Hubungan kerjasama yang harmonis diperoleh apabila keterkaitan kerja unit-unit kerja dan kesadaran akan kebersamaan yang dapat menumbuhkan sikap perilaku saling bahu membahu dapat dikembangkan.

Sedangkan dorongan atau motivasi kerja diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja yang tinggi tidak dengan sendirinya menghasilkan produktivitas yang tinggi. Kemampuan tersebut perlu disertai dengan kemauan atau semangat kerja yang tinggi, sehingga keaktifitasan kerja para pelaksana berkembang.

²⁸ *Ibid*

Mereka tidak hanya bekerja bila ada perintah saja tetapi mereka berupaya semaksimal mungkin memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya. Dan memimpin berarti menggerakkan orang lain (guru, karyawan dan siswa) agar dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan atau situasi dan kondisi. Keefektifan gaya kepemimpinan tersebut terletak pada relevansi penggunaan (penerapan) gaya kepemimpinan terhadap situasi dan kondisinya.

(4) Pengawasan/*controlling*

Istilah pengawasan dapat mengandung arti beragam, yaitu dapat berarti inspeksi, kontrol dan evaluasi dalam proses manajemen. Pengawasan pada hakekatnya adalah suatu aktivitas dalam usaha mengendalikan, menilai dan mengembangkan kegiatan organisasi agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁹ Pengawasan merupakan tindakan atau proses kegiatan untuk mengendalikan pelaksanaan. Kesalahan, kegagalan, dan penyimpangan yang terjadi di lapangan perlu diperbaiki dan dicegah jangan sampai terulang kembali kesalahan-kesalahan tersebut, dan juga menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.

M. Manullang sebagaimana yang dikutip Soetopo mengartikan pengawasan sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah

²⁹ *Ibid.*, h. 76

dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu, dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.³⁰ Dan Soetopo juga mengutip pendapat Mondy yang mengartikan "*controlling is the process of comparing actual performance with standards and taking any necessary corrective action*".³¹ Pengawasan adalah proses membandingkan untuk kerja aktual dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diambil beberapa makna pengertian pengawasan sebagai berikut: (1) Pengawasan merupakan proses aktivitas, (2) Pengawasan berusaha mengecek, menilai, dan mengoreksi, (3) Kriteria pengecekan adalah rencana, perintah dan prinsip, dan (4) Tujuan pengawasan adalah mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi.

Apabila dirinci lebih jauh bahwa tujuan pengawasan adalah : (1) Agar pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan, prosedur serta perintah yang telah ditetapkan, (2) Agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, (3) Agar sarana yang ada (fasilitas, tenaga, biaya, pikiran) dapat didayagunakan secara efektif dan efisien, (4) Agar diketahui kelemahan dan kesulitan organisasi, kemudian dicari jalan perbaikannya. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai tersebut, maka pengawasan dapat diharapkan mencapai target sebagai berikut :

³⁰ *Ibid*

³¹ *Ibid*

- a) Adanya kepastian bahwa kuantitas dan kualitas pekerjaan benar-benar tercapai
- b) Pemborosan bahan, tenaga, biaya, pikiran, ruang dan waktu dapat dibatasi seminimal mungkin
- c) Dapat diketahui kemajuan tiap-tiap taraf kegiatan dan langkah-langkah kegiatan
- d) Dapat digunakannya pendekatan terbaik dalam melaksanakan kegiatan
- e) Dapat diketahui ada atau tidaknya perubahan, perbaikan dan penyesuaian rencana, organisasi, bimbingan, pengarahan, dan sistem yang diterapkan.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan adalah preventif dan represif. *Preventif* mengacu pada pencegahan timbulnya penyimpangan pelaksanaan kerja organisasi dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. *Represif* berarti bahwa usaha mencapai ketataazasan dan kedisiplinan menjalankan setiap aktivitas agar memiliki kepastian hukum dan menetapkan perbaikan jika terdapat penyimpangan. Oleh sebab itu, antara perencanaan dan pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat. Koontz dan C.O Donnel mengatakan: "*Planning and Controlling are the two sides of the same coin*" yang artinya perencanaan dan pengawasan merupakan dua sisi mata uang yang sama. Tanpa pengawasan, penyimpangan akan terus berlangsung dan semakin parah,

sehingga sulit mengatasinya. Pengawasan yang efektif menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan.³²

Pelaksanaan pengawasan dalam manajemen harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang melandasinya. Adapun prinsip-prinsip pengawasan yang dimaksud antara lain:

- a) Prinsip organisasi, artinya pengawasan harus dilaksanakan dalam kerangka struktur organisasi yang melingkupnya. Misalnya organisasi sekolah, pengawasan dilakukan terhadap jalannya organisasi intern sekolah dan hasil kontrol atau pengawasan itu dilaporkan kepada unit organisasi di atasnya.
- b) Prinsip perbaikan, artinya pengawasan berusaha mengetahui kelemahan atau kekurangan, kemudian dicari jalan pemecahan agar manajemen dapat berjalan sesuai dengan standard dan organisasi dapat mencapai tujuan.
- c) Prinsip komunikasi, artinya pengawasan dilakukan untuk membina sistem kerjasama antara atasan dan bawahan, membina hubungan baik antara atasan dan bawahan dalam proses pelaksanaan pengelolaan organisasi.
- d) Prinsip pencegahan, artinya pengawasan dilakukan untuk menghindari adanya kesalahan dalam mengelola komponen-komponen organisasi.
- e) Prinsip pengendalian, artinya pengawasan dilakukan agar semua proses manajemen berada pada rel yang telah digariskan sebelumnya. Dalam

³² Hendyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Pascasarjana-Univ. Negeri Malang, 2001), h. 13.

hal ini prinsip efisiensi dan efektifitas dalam manajemen menjadi ukuran.

- f) Prinsip obyektifitas, artinya pengawasan dilakukan berdasarkan data nyata di lapangan, tanpa menggunakan penilaian dan tafsiran subyektif pengawas.
- g) Prinsip kontinuitas, artinya pengawasan dilakukan secara terus menerus, baik selama berlangsungnya proses pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan kerja. Dengan demikian pengawasan dilakukan terhadap proses dan hasil.

B. Konsep tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.”³³

Kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah. Dan penelitian-penelitian maupun pengamatan tidak formal diketahui memang kepala sekolah merupakan kunci bagi pengembangan dan peningkatan suatu sekolah. Indikator dari keberhasilan sekolah adalah jika sekolah

³³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h.25

tersebut berfungsi dengan baik, terutama jika prestasi belajar murid-murid dapat mencapai maksimal.³⁴

Bagaimanapun, kepala sekolah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Tidak akan pernah kita jumpai sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk atau sebaliknya sekolah yang buruk dengan kepala sekolah yang baik. Kepala sekolah yang baik akan bersikap dinamis dan menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Bahkan tinggi rendahnya mutu suatu sekolah akan dipengaruhi oleh kepemimpinan di sekolah.³⁵

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu lembaga dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.³⁶

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal, pernyataan Kartini kartono dalam buku Idochi Anwar menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan

³⁴ Suharsimi Arikunto, *Organisai dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1990), h. 196

³⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 167

³⁶ *Ibid.*, h. 83.

komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.³⁷

Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an (QS. Shad ayat 26):

إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ
فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ
بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: “Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah Keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan”.³⁸

Dari penjelasan di atas, maka dapat difahami bahwasannya posisi kepala sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengaturan dari program yang ada disekolah. Karena nantinya diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kompetensi profesional guru, khususnya guru pendidikan agama Islam.

2. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Akan tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai

³⁷ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 78

³⁸ QS. Shad ayat 26

leader, innovator, dan motivator disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader, innovator* dan motivator (EMASLIM).³⁹

Fungsi kepemimpinan pendidikan terbagi atas:

- 1) Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data atau bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan kepemimpinan yang mampu memenuhi aspirasi di dalam kelompoknya. Dengan demikian keputusan akan dipandang sebagai sesuatu yang patut atau tepat untuk dilaksanakan oleh setiap anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- 2) Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpinya, sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- 3) Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk

³⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h. 97-98

dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.⁴⁰

Adapun penjabaran dari tugas dan fungsi kepala sekolah adalah:

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.⁴¹

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan empat macam nilai yaitu:

- a) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia
- b) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan
- c) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah

⁴⁰ Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bina Ilmu, 2004), h.55

⁴¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h. 99

d) Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.⁴²

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran

⁴² Ibid., h. 123-124

sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.⁴³

Dengan demikian dapat diambil pemahaman bahwa kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.⁴⁴

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumijdo menyatakan bahwa ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa:

- a) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain
- b) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan

⁴³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h. 100-101

⁴⁴ *Ibid*, h. 103

- c) Dengan waktu yang terbatas kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan
- d) Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konseptual
- e) Kepala sekolah sebagai juru penengah
- f) Kepala sekolah sebagai politisi.⁴⁵

Dari pemaparan di atas dapat difahami bahwa kepala sekolah sebagai sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:⁴⁶

⁴⁵ Ibid., h. 97

⁴⁶ Ibid., h. 107

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik
- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan teknisi.
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi *meubeler*, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop

- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran
- 6) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggung jawabkan (UYHD), dan dana bantuan operasional (DBO), pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau *block grant*, dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.⁴⁷

Dari penjelasan di atas dapat diambil pemahaman bahwa kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat serta mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

⁴⁷ *Ibid*, h. 107-108

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.⁴⁸

Sedangkan dalam kurikulum 1984 dalam buku pedoman Administrasi dan Supervisi pendidikan, supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik.⁴⁹

Beberapa langkah yang perlu dikerjakan supervisor antara lain:

- a) Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.
- b) Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat.

⁴⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 76

⁴⁹ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1990), h.154

- c) Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
- d) Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai kurikulum yang berlaku.
- e) Menyelenggarakan rapat rutin untuk membawa kurikulum pelaksanaannya di sekolah. Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.

Selanjutnya sebagai implikasi tugas supervisor tersebut beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah adalah:

- a) Mengetahui keadaan / kondisi guru dalam latar belakang kehidupan lingkungan dan sosial ekonominya.
- b) Merangsang semangat kerja guru dengan berbagai cara.
- c) Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan guru.
- d) Meningkatkan partisipasi guru dalam kehidupan sekolah.
- e) Membina rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah antar kepala sekolah, guru, dan pegawai.
- f) Mempererat hubungan sekolah dengan masyarakat, khususnya BP3 dan orangtua peserta didik.⁵⁰

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan

⁵⁰ Ibid., h. 185-186

wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkannya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.⁵¹

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup:

- a) Kepribadian
- b) Keahlian dasar
- c) Pengalaman dan pengetahuan profesional
- d) pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁵²

Menurut Koontz dalam buku Sulistyorini menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- a) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing

⁵¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), h..115

⁵² Ibid., h. 110

b) Memberikan bimbingan dan mengarahkan kepada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.⁵³

Dalam penerapannya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dilihat dari tiga sifat kepemimpinan yaitu: demokratis, otoriter, dan bebas (*laissez faire*). Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersama oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat diambil pemahaman bahwa kepala sekolah sebagai *leader* dalam melaksanakan tugasnya dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat di antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

f. Kepala Sekolah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁵⁴

⁵³ Ibid., h. 175

⁵⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), h.118

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara:

- a) Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya kepada masing-masing tenaga kependidikan.
- b) Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya . hal ini dilakukan agar tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- c) Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.
- d) *Integrative*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat

menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

- e) Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- f) Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.
- g) Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
- h) *Adaptabel* dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu berusaha beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.⁵⁵

Jadi sesuai dengan pemaparan di atas, dapat difahami bahwa dalam melaksanakan serta menjalankan peran dan fungsinya sebagai

⁵⁵ *Ibid*, h. 118

innovator, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Adapun tugas dan peran kepala sekolah sebagai motivator adalah:⁵⁶

1) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

2) Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang

⁵⁶ *Ibid.*,h. 120

harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan

3) Disiplin

Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah:

- a) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya
- b) Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya
- c) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

4) Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

5) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Jadi, dari pemaparan di atas dapat difahami bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

3. Persyaratan Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain:

- 1) Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik. Seorang pemimpin harus mampu menganalisa masalah yang dihadapi organisasinya.

- 2) Percaya diri sendiri dan bersifat *membership*. Seorang pemimpin harus selalu yakin bahwa dengan kemampuan yang dimilikinya setiap beban kerjanya akan dapat diwujudkan.
- 3) Cakap bergaul dan ramah tamah. Pemimpin yang memiliki kemampuan bergaul akan mampu pula menghayati dan memahami sikap, tingkah laku, kebutuhan, kekecewaan yang timbul, harapan-harapan dan tuntutan-tuntutan anggota kelompoknya.
- 4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat atau kemampuan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik. Seorang pemimpin harus memprakarsai suatu kegiatan secara kreatif, selalu terdorong untuk memunculkan inisiatif baru dalam rangka mewujudkan beban kerja, sebagai pencerminan kemauannya untuk bekerja secara efektif.
- 5) Organisasi yang berpengaruh dan berwibawa. Seorang pemimpin harus mampu mengelola kerja sama kelompok manusia sebagai suatu organisasi, dengan pembagian satuan kerja dan penempatan setiap personal secara tepat dan berdaya guna.
- 6) Memiliki keahlian atau ketrampilan dalam bidangnya. Untuk mewujudkan kerja sesuai dengan sifat dan jenis organisasi yang mengemban misi tertentu selalu diperlukan personal yang memiliki ketrampilan atau keahlian yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- 7) Sikap menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana. Seorang pemimpin harus selalu berusaha

membantu atau menolong orang-orang yang dipimpinya apabila menghadapi kesulitan dalam bidang kerja maupun kesulitan pribadi.

- 8) Memiliki keseimbangan/ kestabilan emosional dan bersifat sabar. Seorang pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya dan selalu berusaha mempergunakan pemikiran yang rasional dan logis dalam menghadapi masalah dalam mengambil suatu keputusan.
- 9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi. Seorang pemimpin selalu bekerja dan berbuat untuk kepentingan organisasi atau semua orang yang menjadi anggota kelompoknya.
- 10) Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab. Seorang pemimpin selalu menjadi contoh atau patokan dan suri teladan bagi orang-orang yang dipimpinya.
- 11) Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya. Sikap jujur, rendah hati dan sederhana dalam setiap perbuatan akan menimbulkan kepercayaan orang lain.
- 12) Bijaksana dan selalu berlaku adil. Seorang pemimpin harus bijaksana dan adil dalam membagi pekerjaan dan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkenaan dengan perseorangan atau kelompok-kelompok kecil di dalam organisasi.
- 13) Disiplin. Seorang pemimpin harus berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menegakkan disiplin kerja, disiplin waktu dan dalam mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi/ lembaga yang dipimpinya.

14) Berpengetahuan dan berpandangan luas. Seorang pemimpin harus selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan bidang kerjanya agar mampu memenuhi tuntutan masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi.

15) Sehat jasmani dan rohani. Kesehatan jasmani dan rohani sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan kepemimpinan yang efektif.⁵⁷

Jadi, dari penjelasan tersebut dapat difahami bahwa jika seorang pemimpin sekolah memenuhi semua persyaratan yang ada di atas, maka tujuan pendidikan akan dengan mudah dapat berhasil dengan baik, sesuai dengan apa yang direncanakan. Oleh karena itu kepala sekolah harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

C. Kompetensi Guru

1. Pengertian Guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar. Pengertian guru menurut KBBI di atas, masih sangat umum dan belum bisa menggambarkan sosok guru yang sebenarnya, sehingga untuk memperjelas gambaran tentang seorang guru diperlukan definisi-definisi lain.⁵⁸

⁵⁷ Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bina Ilmu, 2004), h. 57-62

⁵⁸ Badan Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 377.

Suparlan dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Guru Efektif*||, mengungkapkan hal yang berbeda tentang pengertian guru. Menurut Suparlan, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual dan emosional, intelektual, fisik, maupun aspek lainnya. Jadi secara legal formal, guru adalah seseorang yang memperoleh surat keputusan (SK), baik dari pemerintah maupun pihak swasta untuk mengajar.⁵⁹

Selain pengertian guru menurut Suparlan, menurut Mulyasa guru adalah jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus dalam tugas utamanya seperti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.

Beberapa pengertian mengenai guru di atas dapat disimpulkan bahwa guru adalah seseorang yang telah memperoleh surat keputusan (SK) baik dari pihak swasta atau pemerintah untuk menggeluti profesi yang memerlukan keahlian khusus dalam tugas utamanya untuk mengajar dan mendidik siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah, yang tujuan utamanya untuk mencerdaskan bangsa dalam semua aspek. Sebagaimana sudah ditegaskan dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1, mengenai ketentuan umum butir 6, pendidik adalah

⁵⁹ Suparlan M.Ed, *Menjadi Guru Efektif*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2008), h. 12.

tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, sert berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa guru adalah pendidik.

2. Pengertian Kompetensi Guru

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.⁶⁰

Pendapat yang hampir sama, menurut Boulter dan Hill bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Selanjutnya, Boyatzis mengemukakan pengertian kompetensi sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.⁶¹

Sedangkan menurut Sulaksana kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan

⁶⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 202

⁶¹ *Ibid.*, h. 203

untuk menunjang keberhasilan.⁶² Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Charles E. Johnson menjelaskan bahwa: “*Competency as a rational performance which satisfactory meets the objective for a desired condition*”. Menurutnya, kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.⁶³

Seorang pendidik, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 28 harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Ayat 1).

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”.

Menurut Arifin Guru yang dinilai kompeten, apabila:

- 1) Guru mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya
- 2) Guru mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil
- 3) Guru mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan sekolah
- 4) Guru mampu melaksanakan peranannya dalam proses belajar mengajar di sekolah.⁶⁴

⁶² Uyung Suaksana, *mengasah Kompetensi Manajemen Melalui Bedah Kasus*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), h. 32

⁶³ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), h. 23

⁶⁴ Arifin, *Kompetensi Guru dan Strategi Pengembangannya*, (Jakarta: Lilin Persada Press, 2011), h. 38

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru-guru seperti ini harus mempunyai semacam kualifikasi formal. Dalam definisi yang lebih luas, setiap orang yang mengajarkan suatu hal yang baru dapat juga dianggap seorang guru. Guru adalah profesi yang mempersiapkan sumber daya manusia untuk menyongsong pembangunan bangsa dalam mengisi kemerdekaan. Guru dengan segala kemampuannya dan daya upayanya mempersiapkan pembelajaran bagi peserta didiknya. Sehingga tidak salah jika kita menempatkan guru sebagai salah satu kunci pembangunan bangsa menjadi bangsa yang maju dimasa yang akan datang. Dapat dibayangkan jika guru tidak menempatkan fungsi sebagaimana mestinya, bangsa dan negara ini akan tertinggal dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kian waktu tidak terbendung lagi perkembangannya. Seorang guru yang mendidik banyak siswa dan siswi di sekolah harus memiliki kompetensi.

Piet Sahertian mengatakan bahwa untuk dapat menjadi seorang guru yang memiliki kompetensi maka diharuskan memiliki kemampuan untuk mengembangkan tiga aspek kompetensi yang ada pada dirinya, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial kemasyarakatan.⁶⁵ Dengan demikian guru harus memiliki kompetensi-kompetensi pendidik, yang menyangkut kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi professional.

⁶⁵ Wina Sanjaya, *Pembelajaran dan Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), h. 148

Keempat kompetensi tersebut dianalisis dan diturunkan berdasarkan hakikat guru yaitu: gagasan, utama, rasa, dan upaya. Gagasan identik dengan kompetensi professional; utama identik dengan kompetensi sosial; rasa identik dengan kompetensi kepribadian; dan upaya identik dengan kompetensi pedagogik.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.19 Th 2005, kompetensi yang harus dimiliki pendidik adalah kompetensi sebagai agen pembelajaran, yakni kemampuan pendidik untuk berperan sebagai fasilitator, motivator, pemacu dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Kompetensi ini terdiri atas (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi professional dan (d) kompetensi sosial.

Sedangkan menurut Ondo Saondi dan Aris Suhalerman kompetensi guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru.⁶⁶

Ada empat kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang guru diantaranya yaitu:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil

⁶⁶ Pupuhal Fathalirrohalman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islami*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), h. 44.

- belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
- b. Kompetensi kepribadian adalah karakteristik pribadi yang harus dimiliki guru sebagai individu yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia
 - c. Kompetensi professional adalah kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan mereka membimbing peserta didik dalam menguasai materi yang diajarkan
 - d. Kompetensi social adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif, berinteraksi dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik dan masyarakat sekitar.⁶⁷

Berdasarkan kutipan diatas diketahui bahwa ada beberapa kompetensi yakni kompetensi pedagogik yang membahas mengenai kompetensi guru dalam mengolah pembelajaran. Selain itu adapula kompetensi kepribadian yang membahas mengenai karakteristik kepribadian guru itu sendiri. Sedangkan kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai materi dan kompetensi sosial merupakan kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan lingkungan sosialnya.

3. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja terbaik dibanding orang lain. Sedangkan kinerja orang kompeten dapat dilihat dari sudut pandang:

- (1) Kesuksesan, yaitu orang yang selalu sukses dalam bidang pekerjaan tertentu.

⁶⁷ Ondi Saondi dan Aris Suhlerman, *Etika Profesi Keguruan*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), cet ke-2, h. 57

- (2) Kreativitas, yaitu orang yang selalu berpikir alternatif dalam memecahkan masalah dan setiap masalah yang dihadapi dapat dipecahkan.
- (3) Inovatif, yaitu orang yang mampu menemukan sesuatu yang baru, misalnya alat kerja baru, metode kerja baru, produk baru, dan sebagainya.⁶⁸

Sedangkan David R. Mengkategorikan karakteristik kompetensi ke dalam dua bagian, yaitu *threshold competences* dan *differentiating competence*. *Threshold competence* adalah karakteristik esensial (biasanya pengetahuan atau keterampilan dasar, seperti kemampuan membaca) yang seseorang butuhkan untuk menjadi efektif dalam pekerjaan, tetapi bukan untuk membedakan pelaku superior dari yang rata-rata. *Differentiating competence* adalah karakteristik yang membedakan pelaku yang superior dari yang biasanya dalam pekerjaan.⁶⁹

4. Teori-Teori Kompetensi

1. Kategori Kompetensi

Michael Zwell memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari:⁷⁰

- 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task

⁶⁸ Darsono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad ke 21*, (Jakarta: Nusantara Clousing, 2011), h. 102

⁶⁹ Hamzah Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 79

⁷⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 330

achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, inovasi, peduli pada kualitas, efisiensi produksi, fleksibilitas, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, dan penyelesaian konflik.
- 3) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan,

manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar, dan nilai-nilai.

Sementara itu Spencer menyusun sebagai *cluster* atau kelompok kompetensi dalam enam cluster sebagai berikut:

- 1) *Achievement dan action*, merupakan cluster yang terdiri dari orientasi terhadap prestasi, perhatian terhadap order, kualitas dan akurasi, inisiatif, dan pencarian informasi.
- 2) *Helping human service*, merupakan cluster yang terdiri dari pemahaman secara interpersonal dan orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
- 3) *Impact dan influence*, merupakan cluster yang terdiri dari dampak dan pengaruh, kewaspadaan organisasi, dan membangun hubungan baik.
- 4) *Managerial*, merupakan cluster yang terdiri dari pengemabangan orang lain, pengarahan, ketegasan dan penggunaan, kekuasaan berdasar posisi, teamwork dan kerja sama, team leadership.
- 5) *Cognitif*, merupakan cluster yang terdiri dari pemikiran analitis, pemikiran konseptual, keahlian teknis/profesional/manajerial.
- 6) *Personal effectiveness*, merupakan cluster yang terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi.⁷¹

⁷¹ *Ibid.*, h. 331

2. Model dan Tipe Kompetensi

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts*, dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman. Model kompetensi untuk *experts dan support* pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.⁷²

⁷² *Ibid.*, h. 327

5. Faktor Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:⁷³

1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

⁷³ *Ibid.*,h. 339

4) Karakteristik Kepribadian

Dalam Kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui

setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

D. Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik

1. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Walker pendidikan dan pelatihan adalah unsur-unsur utama dalam proses pengembangan pegawai. Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk belajar dan menerapkannya di masa yang akan datang.⁷⁴ Pendidikan dan pelatihan yang biasa dilakukan untuk pengembangan kompetensi pendidik antara lain pelatihan, penataran, diklat, seminar, studi banding, studi lanjut, workshop dan kegiatan lain yang mendukung pengembangan kompetensi pendidik.

Dalam bahasa Indonesia sering disebut pendidikan dalam jabatan. Istilah lain yang juga dipergunakan adalah *up grading* atau penataran dan *inservice training education* yang pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. *Intervice training* diberikan kepada pendidik-pendidik yang dipandang perlu meningkatkan keterampilannya atau pengetahuannya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan seorang pendidik pada dasarnya sudah dipersiapkan melalui lembaga pendidikan pendidik sebelum terjun ke dalam jabatannya. Pendidikan persiapan itu disebut *pre-service education*. Diantara mereka

⁷⁴W. Walker James, *Human Resource Strategy Pdf* (New York: Mc Graw-Hill Series in Management, 1991), h. 212

banyak yang sudah cukup lama meninggalkan *pre-service education* dan bertugas di lingkungan yang tidak memungkinkan untuk mengikuti berbagai perkembangan dan kemajuan.⁷⁵ Disamping itu banyak pula dari mereka yang memang tidak berusaha untuk berkembang di dalam meningkatkan kemampuan sebagai pendidik dan tengeram dalam kegiatan mengajar secara rutin. Untuk mengajar ketinggalan itu agar selalu *up-date*, aktual dan sesuai dengan harapan masyarakat, dalam menjalankan tugas-tugasnya diperlukan *intervice training* secara terarah dan berencana.

Sejalan dengan uraian diatas, *inservice training* dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pendidik dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam melakukan tugas-tugas tersebut. Menurut Ngalim Purwanto, *inservice training* adalah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman pendidik-pendidik atau petugas pendidikan lainnya, dalam menjalankan tugas kewajibannya.⁷⁶

Sebab-sebab perlunya *inservice training*, disamping pendidikan persiapan (*pre service training*) yang kurang mencukupi, juga banyak pendidik yang telah keluar dari sekolah pendidik tidak pernah atau tidak menambah pengetahuan mereka, sehingga menyebabkan cara kerja

⁷⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1988), h. 111

⁷⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), h. 67

mereka yang tidak berubah-ubah. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan sosial, budaya, teknologi yang ada pada masyarakat. Sebab lain adalah adanya program dan kurikulum sekolah yang harus selalu berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat dan kebudayaan. Untuk dapat mengimbangi perkembangan itu, pengetahuan dan cara bekerja pendidik-pendidik harus berkembang pula.⁷⁷

Program *inservice training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan aplikasi kursus, ceramah-ceramah, *workshop*, pelatihan, seminar-seminar, mempelajari kurikulum, survey masyarakat, kunjungan ke obyek-obyek tertentu, demonstrasi- demonstrasi mengajar menurut metode-metode yang baru, *fieldtrip*, kunjungan-kunjungan ke sekolah-sekolah di luar daerah dan persiapan-persiapan khusus untuk tugas-tugas baru.

Dari beberapa ulasan diatas, maka dapat diketahui bahwa *inservice training* merupakan sarana/program/strategi untuk mengadakan perubahan ke arah yang lebih maju dan upaya pengembangan *skill* pendidik dalam proses pembelajaran yang mengarah pada profesionalitas individu.⁷⁸

Agar *inservice training* dalam upaya pengembangan mutu pendidik, maka para pendidik harus diberi kekuasaan lebih besar untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka inginkan dengan didasarkan

⁷⁷ *Ibid.*, h. 67

⁷⁸ A. Usmara (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amara Books, 2002), h. 162

pada komitmen untuk mengembangkan budaya mutu bagi sekolah.⁷⁹ Sedangkan pelatihan Menurut Oemar Hamalik⁸⁰ mempunyai manfaat yang amat besar karena suatu pelatihan tidak saja memberikan pengalaman baru tetapi juga berfungsi mengembangkan kemampuan berpikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer belajar. Melalui kegiatan pelatihan para pendidik mempunyai kesempatan yang besar untuk menyerap nilai-nilai baru yang selama ini mungkin belum ada, sehingga dengan pola baru tersebut mereka dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Menentukan kebutuhan pelatihan memang bukan hal yang sederhana, sebab kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih, tujuan pelatihan, untuk kebutuhan siapa pelatihan itu dilakukan, apakah dengan pelatihan akan meningkatkan ketrampilan pendidik.

Dalam pelatihan ini kebutuhan pelatihan ditetapkan setelah dilakukan analisis terhadap deskripsi tugas tiap jenjang jabatan. Hasil analisis mengarah pada identifikasi kebutuhan pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang dianggap diperlukan untuk menjalankan pekerjaan pada jenjang jabatan itu. Pelatihan diperuntukkan bagi yang belum cukup pengetahuan dan ketrampilan untuk melaksanakan tugas pada posisinya. Sebelum adanya proses program pelatihan penilaian ini biasanya difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya pada kegiatan

⁷⁹ Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta, PT. Grasindo, 2002), h. 68.

⁸⁰ Oemar Hamalik, *Sistem Pembelajaran Jarak Jauh Dan Pembinaan Ketenagaan*, (Bandung, Trigenda Karya, 1994), h. 75

sekolah. Kegiatan program pelatihan merupakan program berkelanjutan, hendaknya kepala sekolah melakukan kegiatan: 1). Analisis Kebutuhan Pelatihan. 2). Perencanaan Program Pelatihan. 3). Menyusun Bahan Pelatihan. 4). Pelaksanaan pelatihan. 5). Penilaian pelatihan.⁸¹

Program pelatihan diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja saat ini. Program ini dimaksudkan untuk mengembangkan ketrampilan untuk pekerjaan masa depan. Pimpinan maupun karyawan akan terbantu dengan ini. Karyawan yang baru akan belajar ketrampilan yang baru, dan karena motivasi mereka kemungkinan tinggi, dengan mudah mereka menyerap ketrampilan dan tingkah laku yang diharapkan dalam posisi mereka yang baru. pembekalan agar mereka dapat memahami bagaimnaa cara melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepada mereka.pelatihan pra tuggas bersifat pembekalan ilmu, pengetahuan, dan teknollogi serta cara-cara kerja yang dilakukan perusahaan kepada karyawan pendatang baru sebelum mereka terjjun bekerja dalam perusahaan.

2. Sertifikasi Pendidik

Pendidik atau guru memegang peranan sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia, oleh sebab itu, diperlukan pendidik yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara

⁸¹ Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan, Berbasis Belajar Mandiri*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2007), h. 56.

berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Untuk menguji kompetensi tersebut, pemerintah menerapkan sertifikasi bagi pendidik/guru, khususnya pendidik dalam jabatan. Penilaian sertifikasi dilakukan secara portofolio.

Pendidik atau guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁸²

Adapun tujuan diadakannya sertifikasi pendidik/guru adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kelayakan pendidik dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran
- b. Meningkatkan profesionalisme pendidik
- c. Mengangkat harkat dan martabat pendidik

Sedangkan manfaatnya diadakan sertifikasi pendidik adalah melindungi profesi pendidik dari praktik-praktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi pendidik.

Selain itu pemberdayaan pendidik dapat dilakukan juga dengan memperhatikan kesejahteraan pendidik. Kesejahteraan pendidik tidak dapat diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Peningkatan kesejahteraan pendidik dapat dilakukan antara

⁸² Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen serta dilengkapi Permendiknas RI No. 11/2005, (Surabaya, Kasindo Utama, 2006) h.5. Pada bab;II, pasal 2 ayat 1, tentang Kedudukan, Fungsi dan Tujuan.

lain pemberian intensif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja pendidik.

3. Supervisi Pendidikan

Supervisi menurut Burton dalam Sagala adalah upaya bantuan yang diberikan kepada pendidik/guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar pendidik mampu membantu siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.⁸³ Secara general supervisi dapat dimaknai atas dasar keseluruhan aktivitasnya yang dilakukan secara individu maupun kelompok sesuai dengan tujuan masing-masing terhadap personil, kelompok ataupun terhadap suatu program dalam berbagai bidang kependidikan.⁸⁴ Supervisi fisik adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung terhadap proses pembelajaran guru, mulai dari kelengkapan pembelajaran, proses pembelajaran, kesesuaian guru dengan perangkat yang mereka miliki dan sampai pada akhir pembelajaran, ini merupakan target atau sasaran dari supervisi fisik. Proses evaluasi tersebut juga sangat penting mengingat manusia adalah makhluk yang dhoif/lemah.⁸⁵ Hal ini tercermin dalam firman Allah SWT:

 يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ تَحْفَافَ عَنْكُمْ ۚ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا

Artinya : Allah hendak memberikan keringanan kepadamu, dan manusia dijadikan bersifat lemah⁸⁶.

⁸³ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 230

⁸⁴ Richard A. Gorton, *School Administration (challenge and opportunity for leadership)*, (USA: Wm. C Brown Company Publishers, 1977), h. 207

⁸⁵ Tim dosen IAIN sunan Ampel Malang, *dasar-dasar kependidikan Islam, suatu pengantar ilmu pendidikan Islam* (Surabaya, Karya Aditama, 1996), h.227

⁸⁶ QS. An-Nisa'/ 04 :28

Adapun rangkaian kegiatan supervisi dapat dikelompokkan empat tahap kegiatan sebagai berikut:

1. Penelitian terhadap keadaan pendidik/orang yang disupervisi dalam menjalankan tugas-tugasnya.
2. Penilaian (*evaluation*) yakni penafsiran tentang keadaan pendidik atau orang yang disupervisi, baik mengenai kekurangan atau kelemahankelemahannya, berdasarkan data hasil penelitian.
3. Perbaikan (*improvement*) yakni memberikan bimbingan dan petunjuk untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan pendidik, serta mendorong pengembangan kebaikan-kebaikan atau kelebihan setiap pendidik yang disupervisi. Usaha mengatasi kesulitan dan kelemahan itu harus dilakukan oleh pendidik yang bersangkutan.
4. Pembinaan yakni kegiatan menumbuhkan sikap yang positif pada pendidik atau orang yang disupervisi agar mampu menilai diri sendiri ke arah terbentuknya keterampilan dan penguasaan ilmu pengetahuan yang selalu *up to date*, aktual dan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan globalisasi.⁸⁷ Adapun teknik pelaksanaan supervisi yang dapat diambil oleh seorang supervisor sesuai dengan kebutuhan, antara lain adalah dengan melauai rapat dan kunjung kelas.⁸⁸

⁸⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1988), h. 112-

⁸⁸ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), h.185-187

Menurut Mulyasa teknik pelaksanaan supervisi menjadi 4 hal pokok, yaitu:⁸⁹

1. Diskusi kelompok, yaitu sesuatu kegiatan yang dilakukan bersama guna memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan.
2. Kunjungan kelas, yaitu salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung di lapangan, hal ini bisa diberitahukan sebelumnya atau juga bisa tidak dalam artian mendadak.
3. Pembicaraan individual, yaitu teknik bimbingan dan konseling yang sangat efektif guna mencapai profesionalitas para pendidik dan memecahkan berbagai masalah terutama yang berkenaan dengan pribadi para pendidik.
4. Simulasi pembelajaran, yaitu teknik supervisi yang berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga pendidik dapat menganalisa penampilan yang diamati sebagai introspeksi diri.

Pendekatan dalam melakukan supervisi pendidikan yaitu ada dua, supervisi secara langsung (*klinikal/direct*) dan supervisi umum (*non direct*).⁹⁰

4. Tugas belajar/studi lanjut

Tugas belajar atau studi lanjut merupakan pendidikan lanjutan bagi pendidik/guru ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik magister dan

⁸⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2003), h. 113-114

⁹⁰ *Ibid.*, h. 111-112

doktoral agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah. Ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam program tugas belajar

- a. Meningkatkan kualifikasi formal pendidik sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku secara nasional.
- b. Meningkatkan kemampuan profesional para pendidik dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan
- c. Menumbuhkembangkan motivasi para pegawai/pendidik dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

5. Penyediaan Fasilitas Penunjang (Peningkatan Layanan Perpustakaan dan Penambahan Koleksi)

Dalam paradigma manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas yang mencakup pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah, karena sekolah yang paling mengetahui secara pasti fasilitas yang paling diperlukan dalam operasional sekolah, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan bagi pendidik/pendidik untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studinya masing-masing.

Menurut Mulyasa salah satu sarana peningkatan profesionalisme pendidik adalah tersedianya buku yang dapat menunjang kegiatan belajar. Sangat sulit rasanya meningkatkan profesionalisme pendidik jika tidak ditunjang oleh sumber belajar yang memadai. Pengadaan buku pustaka

diarahkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran serta memenuhi kebutuhan peserta didik dan pendidik akan materi pembelajaran.⁹¹

6. Revitalisasi Organisasi Profesi Kependidikan

Organisasi profesi pendidikan seperti musyawarah pendidik mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok kerja guru merupakan wadah yang sangat bermanfaat bagi peningkatan profesionalisme pendidik di sekolah. Menurut Mulyasa, dengan MGMP, dan KKG dapat dipikirkan bagaimana menyiasati padatnya kurikulum, memecahkan persoalan dan masalah yang dihadapi oleh pendidik dalam pembelajaran, dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta dapat menemukan berbagai variasi metode dan media pembelajaran. Dengan mengefektifkan MGMP, dan KKG, semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi pendidik dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme pendidik dan mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan pandangan Zuhairini dkk dalam ajaran Islam segala sesuatu dipecahkan atas dasar musyawarah.⁹² sesuai dengan firman Allah SWT:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya : Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan)

⁹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), h. 21

⁹² Zuhairini dkk, *Metodik Khusus Pendidikan Agama, dilengkap dengan sistim modul dan permainan simulasi*, (surabaya, Usaha Nasional, 1983), h. 93

dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka.⁹³

⁹³ QS. Asy-Syura /42: 38

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan atau status fenomena.⁹⁴ Keadaan yang dimaksud adalah keadaan yang ada di lapangan atau lokasi penelitian. Yang menjadi objek kajian jenis penelitian ini adalah, bagaimana manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan dan implikasinya terhadap lulusan SDIT Khoiru Ummah.

Penelitian kualitatif merupakan fokus perhatian yang dilakukan dengan beragam metode mencakup pendekatan interpretatif dan naturalistik terhadap subjek kajiannya. Artinya peneliti kualitatif berupaya memahami, menafsirkan dan mempelajari fenomena, di dalam konteks alamiahnya, sehingga memperoleh data yang sebenarnya terkait dengan penelitian yang dilakukan secara menyeluruh, jadi penelitian kualitatif berorientasi pada upaya memahami fenomena lapangan secara akurat.

Penelitian kualitatif mencakup penggunaan subjek yang dikaji dan kumpulan berbagai data empiris-studi kasus, pengalaman pribadi, introspeksi, perjalanan hidup, wawancara, teks-teks hasil pengamatan, historis, interaksional, dan visual yang menggambarkan saat-saat dan makna keseharian problematik dalam kehidupan seseorang.⁹⁵

⁹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 243.

⁹⁵ *Ibid.*,

Melalui metode kualitatif diharapkan data yang diperoleh dapat mengungkap kasus yang dibutuhkan dengan sebenarnya, dimana pengamatan sangat dibutuhkan guna mendapatkan data yang lengkap dan rinci sehingga hal-hal yang diteliti dapat memberikan gambaran secara jelas tentang kasus yang diteliti yaitu pelaksanaan manajemen kepala sekolah mencakup kurikulum, proses pembelajaran dan implikasinya terhadap kualitas output pendidikan. Jadi penelitian kualitatif membuka lebih besar terjadinya hubungan langsung antara peneliti dan informan, dengan demikian akan menjadi lebih mudah dalam memahami fenomena yang dideskripsikan dibanding dengan hanya didasarkan atas pandangan peneliti sendiri.

B. Latar Penelitian

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat atau okasi penelitian ialah di SDIT Khoiru Ummah yang dilakukan pada semester genap tahun 2017. SDIT Khoiru Ummah yang beralamatkan di sukowati, Kecamatan Curup Selatan, Kabupaten Rejang Lebong, Provinsi Bengkulu.

2. Kehadiran Peneliti

Pada penelitian kualitatif proses dilakukan dengan cara pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti sendiri terhadap objek penelitian, sebab peran peneliti menentukan keseluruhan skenarionya. Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai *human instrument*, mulai dari penetapan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data,

melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.⁹⁶

C. Sumber Data

Subyek penelitian adalah sumber data utama yang akan peneliti mintai informasi tentang data-data penelitian ini. Adapun yang akan menjadi sumber data utama dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala sekolah.
2. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan.
3. Guru.
4. Siswa.

Penelitian informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purpissive sampling*, dimana peneliti menentukan informan yang didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik yang merupakan ciri pokok populasi. Dalam hal ini peneliti menganggap bahwa informan di atas mengetahui masalah yang diteliti secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber yang valid. Untuk memperoleh informasi yang relevan dan valid, peneliti juga mengumpulkan data dengan menggunakan teknik “bola salju” (*snowball sampling*), yaitu teknik mengibaratkan boal salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar.⁹⁷ Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka

⁹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 306.

⁹⁷ Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 68.

peneliti mencari sumber data yang lain yang mempunyai karakteristik yang sama.

Sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka pemilihan informan dilakukan secara purposive. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penseleksian dan pemilihan informan yang benar-benar mengetahui informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang tepat. Dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* akhirnya ditetapkan sampel yang menjadi informasi kunci sebagai sumber data.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Peneliti dalam mengumpulkan data dan informasi yang dimaksudkan untuk memperoleh bahan yang relevan untuk menggunakan teknik pengumpulan data yakni:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan yang berarti tidak mengajukan pertanyaan.⁹⁸ Observasi juga dikatakan sebagai pengamatan terhadap berbagai fenomena secara langsung di lapangan yang ada hubungannya dengan penelitian. Dalam hal ini peneliti mengamati tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SDIT Khoiru Ummah.

⁹⁸ Irawan Soehartono, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 69.

Observasi (pengamatan) merupakan satu teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui pengamatan terhadap gejala yang diteliti.

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif, yakni melibatkan interaksi sosial secara langsung antara peneliti dan informan dalam suatu latar penelitian selama pengumpulan data yang dilakukan peneliti secara sistematis tanpa menampakkan diri sebagai peneliti.

2. Wawancara (interview)

Wawancara yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan semua pertanyaan secara lisan. Wawancara diartikan sebagai metode pengumpulan data atau informasi dengan cara tanya jawab sepihak dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada tujuan pendidikan.⁹⁹

Interview atau wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama Islam, penulis akan mewawancarai kepala sekolah, guru dan siswa SDIT Khoiru Ummah.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai instrument pengumpulan data, dikarenakan peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang akan diperoleh, maka peneliti telah mempersiapkan beberapa bentuk pertanyaan-pertanyaan secara tertulis yang sudah dikonsep

⁹⁹ Arief Subyantoro dan FX Suwanto, *Metode Dan Teknik Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Andi, 2006), h. 97.

sebelumnya ketika menyusun kisi-kisi penelitian serta alternatif jawaban juga telah disiapkan.

Selain membawa instrument, peneliti juga menggunakan alat bantu yang digunakan pada saat melakukan wawancara yaitu *tape recorder* dan *kamera* yang berfungsi untuk merekam pernyataan-pernyataan langsung dari informan penelitian. Melalui alat ini peneliti berharap data yang diperoleh dapat terekam dengan utuh dan dapat didengar berulang kali jika sudah diputar dengan alat lain. Sehingga ketika mengolah data hasil transkrip wawancara benar-benar dapat dipahami secara valid.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah instrumen pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian.¹⁰⁰ Data tersebut berupa catatan, dokumen, buku, dan perangkat-perangkat pembelajaran yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Data yang dikumpulkan dengan instrumen ini berhubungan dengan letak geografis, sejarah, dan perkembangannya, struktur organisasi, jumlah dan keadaan guru, karyawan, siswa, keadaan sarana dan prasarana di SDIT Khoiru Ummah.

E. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pada periode tertentu. Pada saat

¹⁰⁰*Ibid.*, h. 70.

wawancara, peneliti melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai sampai diperoleh data yang dianggap kredibel.

Menurut Patton analisis data adalah prosedur yang mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Analisis data yang dimaksudkan adalah mengorganisasi data setelah terkumpul, untuk dilakukan analisis secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Jadi analisis data juga merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah dan memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan.¹⁰¹

Langkah-langkah proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan model Miles dan Huberman yaitu melalui proses reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan menarik kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).¹⁰²

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang terkumpul dari lapangan demikian banyak dan kompleks, serta masih bercampur aduk, maka perlu untuk direduksi. Proses reduksi data merupakan aktivitas memilih dan memilah data yang dianggap relevan dan penting terkait dengan penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, data yang direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan

¹⁰¹ Lexy J Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 248.

¹⁰² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 338-345.

mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah display data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flow chart*, dan sejenisnya. Dalam hal ini, Miles dan Huberman menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”.

Maksudnya adalah supaya data yang banyak dan telah direduksi mudah dipahami peneliti maupun orang lain, data tersebut perlu disajikan. Pola penyajiannya adalah dalam bentuk teks naratif . Cara ini lebih mudah dilakukan oleh peneliti untuk memahami data, serta mempermudah peneliti dalam melakukan proses selanjutnya.

3. Menarik Kesimpulan (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam menganalisis data pada penelitian kualitatif sebagaimana Miles and Huberman yaitu penarikan kesimpulan. Data yang sudah dipolakan, kemudian difokuskan dan disusun secara sistematis dalam bentuk teks naratif. Kemudian melalui induksi, data tersebut disimpulkan sehingga makna data ditemukan dalam bentuk tafsiran dan argumentasi. Kesimpulannya diverifikasikan selama penelitian berlangsung.

Kesimpulan penelitian masih bersifat sementara, selama masih ditemukan bukti-bukti lain yang mendukung pengumpulan data pada penelitian ini maka secara konsisten tetap dilakukan sampai ditemukan kesimpulan yang kredibel. Tetapi jika data yang ditemukan belum valid maka peneliti dapat memperpanjang penelitian dengan kembali kelapangan untuk mengambil data yang masih diperlukan sampai benar-benar dianggap cukup.

Data yang diperoleh melalui wawancara diolah dengan teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu cara pengolahan data yang dirumuskan dalam bentuk kata-kata dan bukan angka. Adapun langkah-langkahnya antara lain:

- a. Memeriksa kembali data yang diperoleh pada setiap pertanyaan sesuai dengan permasalahan yang diteliti.
- b. Menggambarkan apa saja yang diperoleh.
- c. Mengkaji data secara mendalam dan menghubungkannya dengan data yang lain.
- d. Menarik kesimpulan.

F. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan data, maka dilakukan triangulasi data, yaitu teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data itu. Dalam

penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan menggunakan sumber, teknik dan metode.¹⁰³

1. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari sumber data dengan data lain. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara;
 - a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
 - b. Membandingkan apa yang dikatakan di hadapan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
 - c. Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
 - d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan rendah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
 - e. Membandingkan hasil wawancara dengan suatu dokumen yang berlaku.¹⁰⁴
2. Triangulasi teknik, dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui observasi dengan data yang diperlukan melalui wawancara.
3. Triangulasi metode yaitu pengecekan data yang ditempuh dengan cara mengecek kebenaran data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang lain, diantara caranya:
 - a. Pengecekan beberapa derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data.
 - b. Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Pada penelitian ini, menggunakan strategi yang kedua, yaitu pengecekan derajat-derajat kepercayaan dari beberapa sumber data (kepala sekolah, guru,

¹⁰³ Lexy J Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 327.

¹⁰⁴ *Ibid.*,

dan siswa) yaitu dengan metode wawancara, karena hal tersebut dirasa cukup sederhana dan tidak memakan waktu yang lama.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya SDIT Khoiru Ummah (SDITKU)

Pendidikan Islam Terpadu merupakan sistem pendidikan yang dibangun berdasarkan konsep Islam dalam rangka menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuh kembang anak dalam membentuk generasi yang mandiri, cerdas, dan berakhlak mulia. SDIT Khoiru Ummah berdiri di bawah naungan Yayasan Bina Khoiru Ummah dengan akta notaris pendirian Ikhwanul Muslimin, S.H. Nomor 2 tanggal 06 Desember 2001 dan akta notaris pembaruan Ikhwanul Muslimin, S.H. nomor 18 tanggal 28 Januari 2011, serta SK Kemenkumham AHU – 2699.AH.01.04.Tahun 2011.

SDIT Khoiru Ummah memiliki beberapa program unggulan, yaitu sebagai berikut:

1. SDIT KU mengintegrasikan nilai Islam ke dalam bangunan kurikulum.
2. SDIT KU mendidik dengan membina seluruh potensi manusia sebagai makhluk yang beriman, bertaqwa, berfikir dan berkarya, sehat, kuat dan berketerampilan tinggi untuk kemaslahatan diri dan lingkungannya.
3. Merujuk karakter yang ingin dicapai
 - a. Shohihul Ibadah (Berakhlak): Hafal 2 juz dan lulus tahsin

- b. Qodirun ‘alal kasbi (Mandiri): Pengembangan diri wirausaha dan Implementasi pada sentra : boga, agribisnis.
- c. Mutsaqoful fikri: Pembelajaran berbasis TI (Teknologi Informasi).
- d. Pengintegrasian 9 kecerdasan pada KBM.¹⁰⁵

Adapun identitas/profil SDIT Khoiru Ummah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Profil SDIT Khoiru Ummah

1. Identitas Sekolah	
1 Nama Sekolah	: SDIT KHOIRU UMMAH
2 NPSN	: 10703526
3 Jenjang Pendidikan	: SD
4 Status Sekolah	: Swasta
5 Alamat Sekolah	: Jl.Bhayangkara 1 Sukowati
RT / RW	: 3 / 3
Kode Pos	: 39114
Kelurahan	: Talang Rimbo Lama
Kecamatan	: Kec. Curup Tengah
Kabupaten/Kota	: Kab. Rejang Lebong
Provinsi	: Prop. Bengkulu
Negara	: Indonesia
6 Posisi Geografis	: -3,4902
	: 102,5546
3. Data Pelengkap	
7 SK Pendirian Sekolah	: C-223. HT.03.01-Th.2006

¹⁰⁵ Sumber data Dokumentasi SDIT Khoiru Ummah Curup, pada tanggal 20 Mei 2017

8	Tanggal SK Pendirian	:	2010-12-03
9	Status Kepemilikan	:	Lainnya
10	SK Izin Operasional	:	421.2/1510/DS/DISDIK/2009
11	Tgl SK Izin Operasional	:	2009-06-12
12	Kebutuhan Khusus Dilayani	:	
13	Nomor Rekening	:	0020201434494
14	Nama Bank	:	BANK BENGKULU
15	Cabang KCP/Unit	:	
16	Rekening Atas Nama	:	SDIT KHOIRU UMMAH
17	MBS	:	Ya
18	Luas Tanah Milik (m2)	:	391
19	Luas Tanah Bukan Milik (m2)	:	80
20	Nama Wajib Pajak	:	BEND. SDIT KHOIRU UMMAH
21	NPWP	:	008148751327000
		:	

3. Kontak Sekolah

20	Nomor Telepon	:	0732 21839
21	Nomor Fax	:	-
22	Email	:	sdit.khoiruummah@yahoo.co.id
23	Website	:	

4. Data Periodik

24	Waktu Penyelenggaraan	:	Sehari penuh (6 h/m)
25	Bersedia Menerima Bos?	:	Ya
26	Sertifikasi ISO	:	Belum Bersertifikat
27	Sumber Listrik	:	PLN

28	Daya Listrik (watt)	:	900
29	Akses Internet	:	Tidak Ada
30	Akses Internet Alternatif	:	Telkom Speedy

2. Visi dan Misi SDIT Khoiru Ummah

a) Visi

Menjadi Sekolah Efektif (The Effectif School), Sekolah Unggul (The Excellent School), Sekolah Masa Depan (The Future School) Sekaligus Sebagai Pelopor Pembentukan Generasi Qur'ani Yang Sholeh, Cerdas dan Mandiri di Kabupaten Rejang Lebong.

b) Misi

1. Membangun dan mewujudkan strategi pembelajaran yang menyenangkan, efektif dan Islami (MEI).
2. Melakukan Islamisasi dalam isi dan seluruh proses pembelajaran.
3. Mengembangkan kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan kecerdasan intelektual.
4. Melatih kedisiplinan, kemandirian, inisiatif dan kreatifitas.
5. Membentuk peserta didik selalu mencintai al-Qur'an.
6. Berupaya mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang profesional

c) Tujuan

1. Membantu pemerintah khususnya pemerintah daerah dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.
 2. Menjadikan SDIT Khoiru Ummah sebagai pondasi awal pembentukan keperibadian integral yang menyelaraskan antara kebutuhan akal, jasad dan ruh; kognitif, afektif dan psikomotor; kecerdasan, keterampilan, kemandirian dan akhlak yang mulia.¹⁰⁶
3. Keadaan Kepala Sekolah dan Guru

Dalam menyelenggarakan pendidikan yang unggul, maka terdapat pembagian tugas / jabatan agar seluruh pegawai menjalankan tugas secara profesional. Pembagian tugas / jabatan di SDIT Khoiru Ummah Curup sebagai berikut:¹⁰⁷

Tabel 1.2 Keadaan Kepala Sekolah dan Guru SDIT Khoiru Ummah

No.	Nama	L/P	Keterangan			
			Pendidikan Jurusan	Tugas Pokok Pel.diajarkan	Jml.Jam	Tugas Tambahan
1	Martono, S.Pd	L	PGSD	Matematika	12	Kepala Sekolah
2	Yanti Yusro, S.Pd.I	P	Pend. B.Ingggris	Guru Kelas 6	27	-
3	Sukamto, S.Pd.I	L	PAI	Agama Islam	18	Bendahara BOS
4	Fitri Andriyani, S.Pd.I	P	PGMI	Guru Kelas 1	24	Waka Tarbiyah

¹⁰⁶ Sumber data Dokumentasi SDIT Khoiru Ummah Curup, pada tanggal 20 Mei 2017

¹⁰⁷ Sumber data Dokumentasi SDIT Khoiru Ummah Curup, pada tanggal 20 Mei 2017

5	Desi Marlina,S.Pd.I	P	PAI	Guru Kelas 3	24	-
6	Atika Rosanti,S.Pd.I	P	Pend. B.Arab	Pendamping	2	-
7	Marmianti,S.Pd.I	P	Pend. B.Arab	Tahfidz	24	-
8	Yurvi Tri Aneka,S.Pd.I	P	PGMI	Guru Kelas 2	24	-
9	Etri Jayanti,S.Pd.I	P	PGMI	Guru Kelas 4	30	-
10	Hendri Kusnadi	L	IPS	Penjas	26	Pembina Pramuka
11	Feri Yanto,S.Pd.I	L	PAI	Guru Kelas 6	20	Waka Kesiswaan
12	Kiki Rizki Amelia,S.Pd.I	P	Pend. B.Ingggris	Bahasa Ingggris	26	-
13	Ema Lesa,S.Pd.I	P	PGMI	Guru Kelas 5	30	Penanggung Jawab Bendahara Barang
14	Ika Kurnia Dewi,S.Pd.I	P	PGMI	Guru Kelas 3	24	-
15	Siti Maryam,S.Pd.I	P	PGMI	Guru Kelas 4	30	-
16	Elly Fitriani,S.Pd.I	P	Pend. B.Ingggris	Guru Kelas 4	30	-
17	Surya Gustina,S.Pd.I	P	Pend. B.Ingggris	Guru Kelas 2	24	-
18	Silhanudin,S.Pd.I	L	PAI	Agama Islam	24	-
19	Ahmad Fauzan,S.Pd.I	L	PAI	Pendamping	2	-
20	Siti Muniroh,S.Pd.I	P	PAI	Pendamping	2	-
21	Ice Turina Sari,S.Pd.I	P	Pend. Bahasa Arab	Pendamping	2	-
22	Ahmad Rifa'i	L		Tahfidz	16	-
23	Andrian Wahyudi,S.Pd.I	L	Pend. B.Ingggris	Operator Sekolah	-	Administrasi Umum

24	Lasmi Iriani, S.Pd.I	P	Pend. B.Ingggris	Pendamping	2	-
25	Liza Sudarti, S.Pd. Si	P	Pend. Matematika	Guru Kelas 5	30	-
No.	Nama	L/P	Keterangan			
			Pendidikan Jurusan	Tugas Pokok Pel.diajarkan	Jml.Jam	Tugas Tambahan
26	Emi Wijayanti, S.Pd.I	P	Pend. B.Ingggris	Guru Kelas 1	24	-
27	Idaiyati, S.Pd.I	P	Pend. Bahasa Arab	Bahasa Arab	26	-
28	Musni Mulyana, S.Pd.I	P	PGMI	Bendahara Harian	-	Bendahara Gaji
29	Rika Yuriska, S.Pd.I	P	Pend. B.Ingggris	Pendamping	2	-
30	Muhammad Shofwan	L	-	Tahfidz	24	-
31	Sumarnik, SP	P	Pertanian	Tahfidz	24	-
32	Sri Dewi Sumiati, S.Pd	P	PAI	Tahfidz	24	-
33	Erwanto, S.Pd	L	PAI	TIK, SBK, Mentoring Agama Islam	24	-
34	Artalasoki, SH	P	Hukum	Pendamping	2	-
35	Kusmanila, S.Pd	P	Pend. B.Ingggris	Bendahara Tabungan	-	-

B. Temuan Penelitian

1. Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup

Berdasarkan dari hasil wawancara yang telah peneliti lakukan di SDIT Khoiru Ummah Curup bahwa ada berbagai strategi kepala sekolah

dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI. Strategi yang dilakukan terbagi ke dalam dua kegiatan, yaitu formal dan informal.

Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Martono, S.Pd, bahwa:

“Di SDIT Khoiru Ummah Curup ini strategi saya dalam meningkatkan kompetensi guru PAI itu terbagi dalam dua kegiatan, yaitu kegiatan formal dan nonformal. Kenapa demikian, karena saya kira, kalau kawan-kawan Bapak/ Ibu guru ini terus menerus mengikuti kegiatan yang sejenis tentunya akan menimbulkan rasa bosan atau jenuh, nantinya saya takut jika dampaknya mereka itu tidak menerima ataupun menyerap apa-apa yang telah disampaikan oleh narasumber, misalnya dalam kegiatan seminar, penataran, dll. Jadi di sini saya selain mengikutkan ataupun mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi guru yang sifatnya formal, saya juga mengadakan kegiatan-kegiatan non formal, diantaranya saya sering mengadakan sharing dengan beliau-beliau ini, kapanpun mereka bebas datang ke ruangan saya untuk sharing, saya juga selalu memberi motivasi kepada Bapak/ Ibu guru PAI ini terkait dengan kompetensi mereka, selain itu kedisiplinan juga selalu saya contohkan, misalnya suatu hal yang kecil yaitu saya selalu berangkat lebih awal. Di samping beberapa hal yang saya sampaikan di atas masih banyak kegiatan-kegiatan lain mbk.”¹⁰⁸

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah SDIT Khoiru

Ummah Curup Strategi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, yaitu:

1) Strategi Formal:

- a. Diikutkan pelatihan, diklat dan seminar guru yang berkaitan dengan Pendidikan Islam

Berdasarkan hasil interview yang telah peneliti lakukan di SDIT Khoiru Ummah Curup, sering mengikutkan bapak ibu guru pendidikan agama islam dalam pelatihan, seminar, diklat dan juga

¹⁰⁸ Hasil interview dengan kepala sekolah SDIT Khoiru Ummah Bapak Martono, S.Pd, pada tanggal 05 Mei 2017

study banding ke lembaga Islam lain dalam rangka meningkatkan prestasi dan wawasan tentang pendidikan agama Islam. Seperti yang diungkapkan oleh bapak kepala sekolah Martono, S.Pd, bahwa:

“Strategi saya dalam meningkatkan kompetensi profesional bapak ibu guru pendidikan agama Islam yaitu kami sering mengikutkan Bapak/Ibu guru PAI ini untuk diklat, pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan pendidikan agama khususnya. Dan juga pernah di adakan study banding ke lembaga islam lain dengan tujuan untuk terus meningkatkan mutu pendidikan agama islam di SDIT Khoiru Ummah Curup ini.”¹⁰⁹

Pernyataan tersebut sama halnya dengan yang dikatakan oleh Ibu Nurmi Padilah, S.Pd (waka kurikulum) mengatakan, bahwa:

“Begini mbak, dalam pelatihan atau seminar, kepala sekolah selalu mengikutkan bapak ibu guru pendidikan agama Islam, di ikutkan study banding ke lembaga Islam lain juga pernah, terutama yang berkenaan dengan masalah PAI.”¹¹⁰

Di SDIT Khoiru Ummah Curup strategi yang dilakukan bapak kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI adalah: sering mengadakan sharing, diikutkan diklat, pelatihan dan seminar, serta di ikutkan study banding ke lembaga Islam lain.

b. Supervisi

Supervisi dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan dalam proses belajar mengajar. Pelaksanaan supervisi

¹⁰⁹ Hasil interview dengan kepala sekolah SDIT Khoiru Ummah Bapak Martono, S.Pd, pada tanggal 05 Mei 2017

¹¹⁰ Hasil interview dengan waka kurikulum SDIT Khoiru Ummah Curup Ibu Nurmi Padilah, S.Pd pada tanggal 16 Maret 2017

di SDIT Khoiru Ummah Curup dilakukan oleh dua orang yang terdiri dari bapak Martono, S.Pd selaku bapak kepala sekolah dengan orang yang bisa dipercaya dalam hal ini diserahkan kepada Ibu Nurmi Padilah, S.Pd (waka kurikulum), beliau bersama melakukan supervisi tiap semester.

Dalam meningkatkan kompetensi guru PAI, kepala sekolah mendorong guru untuk kreatif dan inovatif dengan melakukan beberapa pendekatan terhadap guru-guru dan staf khususnya guru PAI yang berada di SDIT Khoiru Ummah Curup. Pendekatan-pendekatan itu dilakukan dengan cara mengakrabkan diri dengan guru, misalnya berkunjung ke ruang guru, sesuai dengan penuturan dari bapak Martono, S.Pd, selaku kepala sekolah mengatakan, bahwa:

“Setiap hari saya datang kesekolahan, dari situ saya mendekati guru kemudian saya juga berkunjung ke ruang guru biasanya saya menanyakan ada kabar terbaru apa yang tidak saya ketahui, terus siapa yang tidak masuk, tidak hanya kepada guru saja, akan tetapi pada semua staf karyawan di SDIT Khoiru Ummah Curup ini. Selain itu para guru ataupun staf karyawan saya beri kesempatan sewaktu-waktu untuk datang ke ruangan saya jika ada uneg-uneg ataupun suatu hal yang ingin disampaikan. Itu merupakan kunci keakraban saya dengan guru maupun staf karyawan mbak, selain itu ketika bertemu, berpapasan selalu bertegur sapa ini menunjukkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.”¹¹¹

Dari hasil interview yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru dan

¹¹¹ Hasil interview dengan kepala sekolah SDIT Khoiru Ummah Bapak Martono, S.Pd, pada tanggal 05 Mei 2017

staf karyawan di SDIT Khoiru Ummah Curup. Sikap Pak Martono tersebut, menjadi motivasi bagi guru-guru dan juga guru menjadi merasa diperhatikan oleh kepala sekolah sehingga jika ada permasalahan guru tidak segan untuk membicarakannya dengan kepala sekolah.

2) Strategi Non formal

a. Kedisiplinan

SDIT Khoiru Ummah Curup selalu mengedepankan kedisiplinan baik itu untuk peserta didik maupun gurunya. Kedisiplinan itu dimulai oleh bapak Martono, S.Pd yang menjabat sebagai kepala sekolah. Pak Martono biasanya berangkat lebih pagi dari guru-guru yang lain, berangkat lebih awal dan pulang belakangan. Seperti yang dipaparkan oleh Ibu Nurmi Padilah, S.Pd selaku waka kurikulum mengatakan bahwa:

“ Sikap Pak Martono sendiri yang sangat disiplin berangkat lebih awal dan pulang lebih akhir, membuat guru-guru yang lain jadi segan dan turut disiplin. Kalau ada guru yang tidak masuk mengajar guru tersebut wajib memberi surat izin beserta alasan yang tepat dan wajib memberi tugas pada siswa. Jadi meski guru tidak hadir siswa tetap bisa melakukan proses pembelajaran sebagaimana mestinya”.¹¹²

Karena sikap beliau guru-guru menjadi rajin dan segan jika datangnya terlambat. Kedisiplinan tidak hanya ditujukan pada peserta didik akan tetapi guru juga perlu ditingkatkan

¹¹² Hasil interview dengan waka kurikulum SDIT Khoiru Ummah Curup Ibu Nurmi Padilah, S.Pd pada tanggal 16 Maret 2017

kedisiplinannya karena guru sebagai contoh bagi peserta didiknya.

b. Memotivasi guru

Meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama Islam membutuhkan motivasi dan dukungan dari berbagai pihak, seperti halnya motivasi dari kepala sekolah. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Silhanudin, S.Pd.I selaku guru Pendidikan Agama Islam yang mengatakan bahwa:

“Dari bapak kepala sekolah selalu mendorong atau memberikan motivasi kepada guru pendidikan agama Islam, untuk lebih kreatif dan inovatif dalam proses pembelajaran di kelas. Dengan motivasi dari kepala sekolah seperti itu, maka guru pendidikan agama Islam menjadi semangat dalam menjalankan tugasnya. Selain itu guru diuntut untuk membuat rencana kegiatan mutu PAI dalam waktu jangka pendek yaitu satu tahun, lalu kepala sekolah yang merealisasikannya. Hal ini juga termasuk cara memotivasi diri untuk terus meningkatkan kompetensi, agar nantinya juga dapat menghasilkan lulusan yang berprestasi.”¹¹³

Dorongan atau motivasi tidak hanya datang dari kepala sekolah akan tetapi semua guru pendidikan agama Islam juga memotivasi dirinya sendiri untuk meningkatkan kompetensi. Namun dalam menjalankan strategi-strategi tersebut di atas, ada beberapa hambatan yang ditemui. Seperti yang dikemukakan oleh bapak Martono, S.Pd selaku kepala sekolah SDIT Khoiru Ummah yang mengatakan bahwa:

¹¹³ Hasil interview dengan Bapak Silhanudin, S.Pd.I selaku guru Pendidikan Agama Islam, pada tanggal 29 Maret 2017

“Ada beberapa hambatan yang kami temui dalam meningkatkan kompetensi guru di sini, pertama kurangnya perhatian orang tua siswa pada saat di rumah, rata-rata siswa disini orang tuanya sibuk bekerja jadi kemungkinan besar pada saat di rumah siswa-siswa ini kurang diperhatikan dari segi tugas-tugas sekolahnya. Kedua tabrakannya waktu pelatihan dengan waktu mengajar guru, sehingga guru harus memilih antara mengajar atau ikut pelatihan. Namun disini kami memberikan solusi, pertama kami mengajak wali siswa bermusyawarah agar terlibat dalam kemajuan siswa, dengan cara mengontrol belajar siswa pada saat berada di rumah. Kedua kami mengadakan kerja sama dengan lembaga-lembaga lain seperti sekolah lain, dinas pemerintahan, kemuhadiyaan dan perguruan tinggi untuk mengadakan pelatihan-pelatihan yang bertujuan meningkatkan kompetensi guru”.¹¹⁴

2. Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah

Curup

Ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang, jadi kompetensi guru PAI perlu ditingkatkan. Di SDIT Khoiru Ummah Curup kompetensi profesional guru PAI cukup bagus, misalnya di samping guru-guru PAI melaksanakan tugas pokok juga masih melaksanakan tugas tambahan seperti kegiatan keagamaan dan juga selalu membuat kelengkapan mengajar seperti: membuat RPP, diawal tahun ajaran baru harus membuat prota (program tahunan), begitupun juga setiap semester membuat promes (program semester), silabus, dan ketika dalam mengajar menggunakan metode yang sesuai dengan materi yang akan disampaikan agar anak itu tidak merasa jenuh.

Berdasarkan wawancara secara langsung dengan kepala sekolah, waka kurikulum, dan guru pendidikan agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup dan juga menurut pengamatan peneliti melalui observasi secara langsung, dapat dipaparkan bahwa guru sebagai pekerjaan yang

¹¹⁴ Hasil interview dengan kepala sekolah SDIT Khoiru Ummah Bapak Martono, S.Pd, pada tanggal 05 Mei 2017

mensyaratkan kompetensi (keahlian dan kewenangan) dalam pendidikan dan pembelajaran agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Kompetensi guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup perlu ditingkatkan, hal ini dimaksudkan untuk mengimbangi dunia pendidikan yang semakin maju. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Martono, S.Pd selaku kepala sekolah di SDIT Khoiru Ummah Curup, mengatakan bahwa:

“Kompetensi guru pendidikan agama Islam itu perlu ditingkatkan karena sesuai tuntutan perkembangan zaman di era globalisasi seperti ini kalau tidak dituntut seperti itu nanti tantangan-tantangan yang masuk dari luar maupun dari dalam apabila tidak di sikapi sebaik mungkin maka kita akan ketinggalan zaman. Kompetensi guru PAI di SDIT Khoiru Ummah Curup disini sangat bagus, misalnya di samping guru-guru PAI ini melaksanakan tugas pokok, juga itu masih melaksanakan tugas tambahan seperti kegiatan ekstrakurikuler keagamaan”¹¹⁵

Sama halnya yang diungkapkan oleh Ibu Nurmi Padilah, S.Pd selaku waka kurikulum di SDIT Khoiru Ummah Curup mengatakan, bahwa:

“Untuk kompetensi guru khususnya guru PAI di sini cukup baik mbak, dalam arti kelengkapan mengajar guru (ketika mengajar di kelas selalu membuat RPP), diawal tahun ajaran baru harus membuat prota (program tahunan), begitupun juga setiap semester membuat promes (program semester), silabus, dan ketika dalam mengajar menggunakan metode yang sesuai dengan materi yang akan disampaikan agar anak itu tidak merasa jenuh. Di SDIT Khoiru Ummah Curup ini kurikulum yang digunakan adalah KTSP, dan setiap pendidikan harus mengikuti perkembangan zaman karena itu seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan

¹¹⁵ Hasil interview dengan kepala sekolah SDIT Khoiru Ummah Curup Bapak Martono, S.Pd, pada tanggal 02 Maret 2017

teknologi jadi kompetensi profesional guru PAI itu harus ditingkatkan”.¹¹⁶

Sama halnya yang diungkapkan oleh Bapak Silhanudin, S.Pd.I. selaku guru PAI di SDIT Khoiru Ummah Curup mengatakan, bahwa:

“sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar guru harus mempersiapkan materi, strategi, maupun bahan ajar dengan baik. Untuk itulah setiap kali saya akan memasuki kelas, saya selalu mempersiapkan atau merencanakan apa yang akan disampaikan nanti, bagaimana metode dan bagaimana evaluasi yang akan saya lakukan nantinya. Tentunya mengacu kepada ketentuan kurikulum yang ada, dan saya selalu menggunakan metode yang sesuai dengan materi pelajaran”.¹¹⁷

Seperti halnya juga yang dituturkan oleh Bapak Sukamto, S.Pd.I selaku guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup, mengatakan bahwa:

“Begini mbak sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar saya selalu mempersiapkan materi yang akan di sampaikan kepada para siswa dan juga membuat RPP, jadi Sebelum mengajar sudah ada persiapan, biasanya saja mencari referensi dari internet dan juga buku pendukung. Metode itu kan banyak sekali ya mbak tetapi saya selalu memilih metode yang sesuai dengan materi agar siswa tidak merasa jenuh, selain itu saya juga menggunakan permainan, jika waktu cuma sedikit sedangkan materi banyak saya menggunakan metode simulasi, dan juga saya terkadang mengajak siswa untuk belajar di luar kelas. Bahkan saya jarang sekali menggunakan metode ceramah, karena saya merasa anak-anak itu malah tidak memperhatikan. Tetapi metode atau media itu pun juga tergantung dengan materi yang akan saya sampaikan.”¹¹⁸

¹¹⁶ Hasil interview dengan waka kurikulum SDIT Khoiru Ummah Curup Ibu Nurmi Padilah ,pada tanggal 16 Maret 2017

¹¹⁷ Hasil interview dengan guru Pendidikan Agama Islam SDIT Khoiru Ummah Curup bapak Silhanudin, S.Pd.I pada tanggal 29 Maret 2017

¹¹⁸ Hasil interview dengan Bapak Sukamto, S.Pd.I selaku guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup pada tanggal 05 April 2017

Di SDIT Khoiru Ummah Curup dari segi kualifikasi pendidikannya bisa dikatakan profesional. Hal ini terbukti dengan pendidikan yang telah di tempuh guru-guru PAI disini sudah S1. Guru Pendidikan Agama Islam yang mengajar di SDIT Khoiru Ummah Curup sudah menerapkan metode pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku, dan juga menggunakan berbagai variasi metode pembelajaran dengan tujuan agar peserta didik tidak jenuh terhadap pembelajaran yang sedang dilaksanakan, dan guru selalu membuat RPP sebelum mulai mengajar di kelas, demi kelancaran proses belajar mengajar.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana di ungkapkan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.”¹¹⁹

Kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam harus mempunyai strategi agar tugas kepemimpinannya berjalan dengan dengan lancar. Pak Martono sebagai kepala sekolah berusaha mengupayakan bagaimana agar guru Pendidikan Agama Islam yang ada di SDIT Khoiru Ummah Curup bisa meningkatkan kompetensinya, strategi yang dilakukan antara lain:

¹¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h. 25

1. Diikuti diklat, pelatihan dan seminar

Mengikuti guru dalam Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Guru (PPTG) dan tenaga kependidikan pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar guru mampu merespon perubahan dan tuntutan perkembangan IPTEK dan kemajuan kemasyarakatan, termasuk perubahan sistem pendidikan dan pembelajaran secara mikro.¹²⁰

Di SDIT Khoiru Ummah Curup, sering mengikuti bapak ibu guru Pendidikan Agama Islam dalam pelatihan, MGMP, seminar, diklat dalam rangka meningkatkan prestasi dan wawasan tentang pendidikan agama Islam. Pelaksanaan penataran dan lokakarya untuk mengembangkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Pelaksanaannya dilakukan dengan cara mengundang seorang atau beberapa orang ahli sebagai nara sumber.

2. Kedisiplinan

SDIT Khoiru Ummah Curup selalu mengedepankan kedisiplinan baik itu untuk siswa maupun gurunya. Kedisiplinan itu dimulai oleh bapak Martono, S.Pd yang menjabat sebagai kepala sekolah. Dari hasil pengamatan peneliti Pak Martono biasanya berangkat lebih pagi dari guru-guru yang lain, berangkat lebih awal dan pulang lebih akhir. Pak Martono mengambil kebijakan bahwa guru setidaknya datang kira-kira 15 menit sebelum jam pelajaran di mulai.

¹²⁰ Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 33

Karena sikap Pak Martono, guru-guru menjadi rajin dan segan jika datangnya terlambat. Kalau ada guru yang tidak masuk mengajar guru tersebut wajib memberi surat izin beserta alasan yang tepat tidak masuk mengajar dan wajib memberi tugas kepada peserta didik yang dititipkan kepada guru piket. Jadi meskipun guru tidak hadir siswa tetap bisa melakukan proses pembelajaran sebagaimana mestinya. Kedisiplinan tidak hanya ditujukan pada peserta didik akan tetapi guru juga perlu ditingkatkan kedisiplinannya karena guru sebagai contoh bagi peserta didiknya.

3. Memotivasi guru

Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan dengan melalui orang lain atau karyawan, mereka diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi para karyawan. Dengan memahami apa yang menjadi kebutuhan mereka dan berusaha untuk menyiapkan alat-alat pemenuhan kebutuhan para karyawan maka seorang pemimpin akan dapat mendorong para karyawannya untuk bekerja lebih giat.

Sebagai motivator Pak Martono sebagai kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi itu dapat ditumbuhkan melalui:

a. Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai

Sarana yang menunjang dan memadai merupakan harapan dari semua sekolah, termasuk harapan dari kepala sekolah berusaha untuk memperbaiki sarana yang ada, agar guru merasa nyaman dalam mengajar. Prasarana atau perlengkapan juga merupakan penunjang dalam proses belajar mengajar. Di SDIT Khoiru Ummah Curup salah satu sarana prasarana yang disediakan oleh kepala sekolah adalah penyediaan LCD di kelas-kelas, meskipun belum terealisasi seluruhnya, saat ini masih pada proses pemenuhan LCD ke semua kelas.

b. Disiplin

Profesionalisme tenaga pendidikan perlu ditingkatkan, untuk itu Pak Martono berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

c. Dorongan

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan yang lainnya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kompetensinya. Pak Martono memotivasi semua tenaga pendidik dan staf guru lain untuk terus berkreasi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama islam membutuhkan motivasi dan dukungan dari berbagai pihak, seperti halnya motivasi dari kepala sekolah. Pak Martono sebagai kepala sekolah selalu mendorong atau memberikan motivasi kepada guru pendidikan agama islam, untuk lebih kreatif dan inovatif dalam proses pembelajaran di kelas dengan motivasi dari kepala sekolah seperti itu, maka guru Pendidikan Agama Islam menjadi semangat dalam menjalankan tugasnya. Dorongan atau motivasi tidak hanya datang dari kepala sekolah akan tetapi semua guru pendidikan agama Islam juga memotivasi dirinya sendiri untuk meningkatkan kompetensinya.

4. Supervisi

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para pengawas, tetapi juga kepala sekolah terhadap guru-guru dan pegawai-pegawai sekolahnya.

Supervisi dilakukan dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru.¹²¹

¹²¹ Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: Center for Society Studies, 2008), h. 16

Sehubungan dengan hal itu, maka kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.

Beberapa langkah yang perlu dikerjakan supervisor antara lain:

- 1) Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.
- 2) Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat.
- 3) Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
- 4) Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai kurikulum yang berlaku.
- 5) Menyelenggarakan rapat rutin untuk membawa kurikulum pelaksanaannya di sekolah. Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.¹²²

Selanjutnya sebagai implikasi tugas supervisor tersebut beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah adalah:

- 1) Mengetahui keadaan/ kondisi guru dalam latar belakang kehidupan lingkungan dan sosial ekonominya.
- 2) Merangsang semangat kerja guru dengan berbagai cara.
- 3) Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan guru.

¹²² Ibid., 183

- 4) Meningkatkan partisipasi guru dalam kehidupan sekolah.
- 5) Membina rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah antar kepala sekolah, guru, dan pegawai.
- 6) Mempererat hubungan sekolah dengan masyarakat, khususnya BP3 dan orangtua murid.¹²³

Pelaksanaan supervisi di SDIT Khoiru Ummah Curup dilakukan oleh dua orang yang terdiri dari bapak Martono, S.Pd selaku bapak kepala sekolah dengan orang yang bisa dipercaya dalam hal ini diserahkan kepada Ibu Nurmi Padilah, S.Pd (waka kurikulum), beliau berdua bersama melakukan supervisi tiap semester.

Dalam meningkatkan kompetensi guru PAI, kepala sekolah mendorong guru untuk kreatif dan inovatif dengan melakukan beberapa pendekatan terhadap guru-guru dan staf khususnya guru PAI yang berada di SDIT Khoiru Ummah Curup. Pendekatan-pendekatan itu dilakukan dengan cara mengakrabkan diri dengan guru, misalnya berkunjung ke ruang guru. Dari hasil interview yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru dan staf karyawan di SDIT Khoiru Ummah Curup. Sikap Pak Martono tersebut, menjadi motivasi bagi guru-guru dan juga guru menjadi merasa diperhatikan oleh kepala sekolah sehingga jika ada permasalahan guru tidak segan untuk membicarakannya dengan kepala sekolah.

¹²³ *Ibid*, h. 185

2. Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup

Kompetensi menurut Usman dalam buku Saiful Sagala yang berjudul kemampuan profesional dan tenaga kependidikan meliputi:

- 1) Penguasaan terhadap landasan kependidikan, dalam kompetensi ini termasuk memahami tujuan, mengetahui fungsi sekolah di masyarakat
- 2) Menguasai bahan pengajaran, artinya guru harus memahami dengan baik materi pelajaran yang akan diajarkan. Penguasaan terhadap materi pokok yang ada pada kurikulum maupun bahan pengayaan
- 3) Kemampuan menyusun program pengajaran, mencakup kemampuan menetapkan kompetensi belajar, mengembangkan bahan pelajaran dan mengembangkan strategi pembelajaran
- 4) Kemampuan menyusun perangkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran.¹²⁴

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti di SDIT Khoiru Ummah Curup, bahwa menurut bapak Martono, S.Pd selaku bapak kepala sekolah mengemukakan bahwa kompetensi guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup cukup bagus, namun demikian masih perlu ditingkatkan karena sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang. Jadi seiring perkembangan ilmu

¹²⁴ Syaiful Sagala , *Kemampuan Profesional dan Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 41

pengetahuan dan teknologi, maka kompetensi guru pendidikan agama islam di SDIT Khoiru Ummah Curup perlu ditingkatkan.

Di SDIT Khoiru Ummah Curup kompetensi guru PAI cukup bagus, misalnya di samping melaksanakan tugas pokok juga masih melaksanakan tugas tambahan seperti kegiatan keagamaan dan juga selalu membuat kelengkapan mengajar seperti: membuat RPP, diawal tahun ajaran baru harus membuat prota (program tahunan), begitupun juga setiap semester membuat promes (program semester), silabus, dan ketika dalam mengajar menggunakan metode yang sesuai dengan materi yang akan disampaikan agar anak itu tidak merasa jenuh.

Sebelum melaksanakan kegiatan mengajar guru Pendidikan Agama Islam harus mempersiapkan materi, strategi dan bahan ajar dengan baik yang sesuai dengan kurikulum yang digunakan di SDIT Khoiru Ummah Curup yaitu kurikulum KTSP. Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup menerapkan metode pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku, dan juga menggunakan berbagai variasi metode pembelajaran dengan tujuan agar peserta didik tidak jenuh terhadap pembelajaran yang sedang dilaksanakan, misalnya pada pokok bahasan fiqih guru menggunakan LCD atau juga dengan mengajak peserta didik untuk belajar di luar kelas, misalnya di musholla agar dapat mempraktekkan secara langsung pelajaran yang telah disampaikan oleh guru. Pada pokok bahasan sejarah Islam guru menggunakan metode permainan, biasanya jika materi sejarah ini disampaikan dengan metode ceramah peserta didik tidak memperhatikan, jadi guru membuat suatu permainan sehingga peserta didik antusias mengikuti pelajaran tersebut. Selain itu guru selalu membuat RPP sebelum mulai mengajar di kelas, demi kelancaran proses belajar mengajar. Jadi tugas guru sebagai profesi menuntut

kepada guru untuk meningkatkan kompetensi diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

3. Hambatan dan Solusi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Islam di SDIT Khoiru Ummah

a. Faktor penghambat, meliputi:

- 1) Peran orang tua belum tampak pada pribadi/karakter masing-masing peserta didik.
- 2) Tidak efektifnya jadwal pelatihan-pelatihan dengan kegiatan belajar mengajar.

b. Solusinya yaitu:

- 1) Jumlah dari warga sekolah yang cukup, dapat diartikan bahwa jumlah guru dan karyawan di sekolah cukup untuk melayani jumlah siswa keseluruhan. Oleh karena itu, dengan adanya kuantitas personel yang memadai di sekolah, maka kepala sekolah dalam menerapkan strategi manajemennya dapat dilakukan secara optimal. Dan selalu melibatkan wali siswa dalam musyawarah sehingga orang tua faham dan tahu kendala-kendala yang dihadapi anak-anaknya.

2) Sekolah selalu mengadakan kerjasama dengan berbagai instansi pendidikan baik dengan sekolah lain, dinas pemerintah, ataupun dengan perguruan sehingga dapat dimanfaatkan sebagai sarana pelatihan bagi para guru. Dan dapat memilih waktu yang efektif

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dan sesuai dengan rumusan masalah dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup.

Manajemen yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam adalah:

- a. Mengikutkan guru dalam diklat, pelatihan dan seminar, di SDIT Khoiru Ummah Curup, sering mengikutkan bapak ibu guru Pendidikan Agama Islam dalam pelatihan, seminar, diklat dalam rangka meningkatkan prestasi dan wawasan tentang pendidikan agama Islam .
- b. Mengedepankan kedisiplinan baik itu untuk peserta didik maupun guru, kedisiplinan itu dimulai oleh bapak kepala sekolah sendiri,
- c. Memotivasi guru, motivasi dari kepala sekolah menjadi semangat bagi guru untuk meningkatkan perbaikan dalam inovasi pendidikan sebagai wujud nyata mengembangkan kompetensi profesional guru PAI, serta menyiapkan fasilitas proses belajar mengajar.
- d. Supervisi, pelaksanaan supervisi di SDIT Khoiru Ummah Curup dilakukan oleh dua orang yang terdiri dari bapak Martono, S.Pd selaku bapak kepala

sekolah Ibu Nurmi Padilah, S.Pd (waka kurikulum), beliau berdua bersama melakukan supervisi tiap semester.

2. Penerapan dari Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SDIT Khoiru Ummah Curup.

Penerapan dari manajemen kepala sekolah di SDIT Khoiru Ummah sudah terlaksana, kompetensi guru PAI di SDIT Khoiru Ummah Curup cukup bagus, misalnya di samping guru-guru PAI melaksanakan tugas pokok juga masih melaksanakan tugas tambahan seperti kegiatan keagamaan dan juga selalu membuat kelengkapan mengajar seperti: membuat RPP, diawal tahun ajaran baru harus membuat prota (program tahunan), begitupun juga setiap semester membuat promes (program semester), silabus, dan ketika dalam mengajar menggunakan metode yang sesuai dengan materi yang akan disampaikan agar anak itu tidak merasa jenuh.

Hambatan dan solusi manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru pendidikan Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup.

a. Hambatan

- 1) Peran orang tua belum tampak pada pribadi/karakter masing-masing peserta didik.
- 2) Bersamaannya waktu mengajar guru dengan waktu pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru.

b. Solusi Manajemen Kepala Sekolah

- 1) Kepala sekolah dan dewan guru melakukan musyawarah kepada wali siswa agar selalu terlibat dalam memantau kemajuan siswa.
- 2) Sekolah selalu mengadakan kerjasama dengan berbagai instansi pendidikan baik dengan sekolah lain, dinas pemerintah, kemuhammadiyah, ataupun dengan perguruan sehingga dapat dimanfaatkan sebagai sarana pelatihan bagi para guru.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka penulis ingin memberikan saran kepada orang-orang yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas oleh peneliti, dan pihak-pihak yang dinilai mempunyai tanggung jawab besar dalam dunia pendidikan yaitu:

1. Kepala sekolah diharapkan untuk lebih meningkatkan kompetensi guru PAI dalam proses belajar mengajar di sekolah, karena ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang, begitu juga dengan pendidikan agama Islam, agar proses belajar mengajar tidak menjenuhkan atau monoton dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.
2. Guru PAI diharapkan untuk lebih giat mempelajari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan kualitas diri dengan terus belajar sebelum memberikan materi di kelas, seorang guru hendaknya memahami secara baik seluk beluk dunia pendidikan dan permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia saat ini.

3. Kepada peneliti yang akan datang, dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi menjadikan berkembangnya dunia penelitian, oleh karena itu penelitian ini belum bersifat finish, kepada peneliti seterusnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, ZS, *Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Tantangannya dalam PJPT II*, Malang: FIA Unibraw, 2007.
- Arifin, *Kompetensi Guru dan Strategi Pengembangannya*, Jakarta: Lilin Persada Press, 2011.
- Arikunto Suharisimi dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Graha Cendikia, 2012.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Badan Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Basith, Abdul, *Islam dan Manajemen Koperasi Prinsip dan Strategi Pengembangan Koperasi di Indonesia*, Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Darsono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad ke 21*, Jakarta: Nusantara Clousing, 2011.
- Datusonlang, Mayanti, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Kompetensi Dan Implikasinya Terhadap Hasil Belajar Siswa di Sekolah Tsanawiyah Negeri Lolak Sulawesi Utara*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2015.
- Fathalurrohalman, Pupuhal dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islami*, Bandung: PT Refika Aditama, 2010.
- Goetsch, David L dan Stanley B Davis, *Manajemen Mutu Total*, Alih Bahasa Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prenhalindo, 2002.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003.
- Himmah, Asmi Faiqotul, *"Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Jember)*, Tesis UIN Malang Tidak Diterbitkan, 2012.
- Jahari, Jaja dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Sekolah, Teori, Strategi Dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2002.

- Jahari, Jaja dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Sekolah, Teori, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Lexy J Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009.
- Mufidah Nurul, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2015.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Press, 2010.
- Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa, *menjadi kepala sekolah profesional*, Bandung: PT remaja rosdakarya, 2007.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008.
- Nurdin, Syarifuddin, *Guru Profesional Dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press cet III, 2005.
- Priansa, Donni Juni, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sanjaya, Wina, *Pembelajaran dan Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Prenada Media Group, 2008.
- Saondi, Ondi dan Aris Suhlerman, *Etika Profesi Keguruan*, Bandung: Refika Aditama, 2012.
- Siagian, Sondang P, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2011.
- Soehartono, Irawan, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Soetopo, Hendyat, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Pascasarjana-Univ. Negeri Malang, 2001.

- _____. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Suaksana, Uyung, *mengasah Kompetensi Manajemen Melalui Bedah Kasus*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Subyantoro, Arief dan FX Suwanto, *Metode Dan Teknik Penelitian Sosial*, Yogyakarta: Andi, 2006.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2008.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Suyanto dan MS Abbas *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Yogyakarta: Adicita karyanusa, 2001.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003 Tentang System Pendidikan Nasional.
- Uno, Hamzah, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Yunus, Mahmud, *Tarjamah Al Qur'an Al Karim*, Bandung: Al Ma'arif, 1988.