

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI *LEADERSHIP*  
GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
(Studi Multikasus Di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang)**

**TESIS**

Oleh:  
**AHMAD SYAIFULLOH**  
NIM. 14710056



**PROGAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2016**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Syaifulloh

NIM : 14710056

Progam Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Manajemen Kepala sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* Guru PAI (Studi Multikasus di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang)

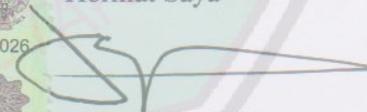
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Mei 2016  
Hormat Saya



  
Ahmad Syaifulloh  
NIM.14710056

## PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta
2. Istri terkasih
3. Anak-anak tersayang
4. Almamater tercinta



## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ءَاتُوا لِلَّهِ وَءَاتُوا لِلنَّفْسِ مَا قَدَّمْتُمْ لَهَا وَءَاتُوا لِلرِّبِّ لِلَّهِ  
خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ۱۸

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS. Al-Hasr 59:18)



## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Syaifulloh  
NIM : 14710056  
Progam Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Penelitian : Manajemen Kepala sekolah Dalam Meningkatkan

Kompetensi *Leadership* Guru PAI (Studi Multikasus di  
SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Mei 2016  
Hormat Saya

Ahmad Syaifulloh  
NIM.14710056

**KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan Rahmat dan Bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* Guru Pendidikan Agama Islam” (Studi Multikasus di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang) dapat terselesaikan dengan baik, semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanal jaza'* khususnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo dan para Pembantu Rektor. Direktur Pascasarjana, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Direktur Pendidikan Agama Islam Jakarta, DR. H. M. Amin Haedari, M.Pd beserta anggota yang telah memberikan motivasi dan kesempatan untuk studi S2.
3. Ketua Progam Studi Manajemen Pendidikan Islam, Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag, atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H, M.Ag, atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen Pembimbing II, Dr. Zaenul Mahmudi, M.A atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Pascasarjana UIN yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
7. Semua civitas SMP Negeri I Bululawang Kabupaten Malang khususnya Kepala Sekolah, Dra. Hj. Durotul Bahgiyah, M.Si, yang meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Semua civitas SMP Annur Bululawang Kabupaten Malang khususnya Kepala Sekolah, Nur Kholis, M.Pd.I yang meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian
9. Kedua orang tua, ayahanda H. Kholid Anwar dan ibunda Hj. Musliha yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil dan do'a sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT, Amin.
10. Istri tercinta, Rifda Muftiyyah SIP, yang selalu memberikan bantuan, dorongan, perhatian dan pengertian selama studi serta anak-anak tersayang, Aisyah Nur Mayasya dan Ayatul Husna yang menjadi motivasi dan penyejuk hati khususnya selama studi.
11. Teman-teman kelas A dan B progam beasiswa supervisi pendidikan agama Islam atas kebersamaan dan kerjasamanya.

12. Semua keluarga yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.

Malang, 30 Mei 2016  
Penulis

Ahmad Syaifulloh



## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Persembahan	iii
Lembar Motto	iv
Lembar Pernyataan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
Daftar Gambar	xiii
Abstrak	xiv
Abstract	xv
Mulakhosun	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Orisinalitas Penelitian	7
F. Definisi Istilah	10
G. Sistematika Pembahasan	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	<b>13</b>
A. Konsep Manajemen Kepala Sekolah	13
1. Pengertian Manajemen	13
2. Fungsi Manajemen	15
3. Pengertian Kepala Sekolah	16
4. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah	17
5. Kualifikasi Kepala Sekolah	25
6. Kompetensi Kepala Sekolah	25
7. Pengertian Manajemen Kepala Sekolah	28
8. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Perspektif Islam	28
B. Konsep Kompetensi Guru	32
1. Pengertian kompetensi	32
2. Jenis Kompetensi	33
3. Kompetensi Guru Dalam Perspektif Islam	44
C. Kompetensi <i>Leadership</i> Guru PAI	49
1. Pengertian Kompetensi <i>Leadership</i>	49
2. Pembagian Kompetensi GPAI	50

3. Kompetensi *Leadership* Guru PAI 51
4. Kompetensi *Leadership* Dalam Perspektif Islam 54
  - D. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI 59
    1. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI 60
    2. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI 68
    3. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI 71

### **BAB III METODE PENELITIAN 77**

- A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 77
- B. Kehadiran Peneliti 78
- C. Latar Penelitian 80
- D. Data dan Sumber Penelitian 81
- E. Teknik Pengumpulan Data 82
- F. Teknik Analisis Data 85
- G. Pengecekan Keabsahan Data 88

### **BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN 93**

- A. Paparan Data Kasus SMP Negeri 1 Bululawang 93
  1. Gambaran Umum 93
  2. Paparan Data 103
    - a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 103
    - b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 107
    - c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 110
  3. Temuan Hasil Penelitian 112
    - a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 112
    - b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 113
    - c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 114
- B. Paparan Data Kasus SMP Annur Bululawang 115
  1. Gambaran Umum 115
  2. Paparan Data 122
    - a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 122
    - b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 126
    - c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 128
  3. Temuan Hasil Penelitian 131
    - a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 131
    - b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 131
    - c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* 132

### **BAB V PEMBAHASAN 133**

- A. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI 133
- B. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI 139
- C. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI 142

### **BAB VI PENUTUP 146**

- A. Kesimpulan 146
- B. Saran-Saran 149

DAFTAR RUJUKAN 151

LAMPIRAN-LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

1.1	Orisinalitas Penelitian	9
1.2	Kompetensi Kepala Sekolah	25
1.3	Tujuan SMP Negeri 1 Bululawang	98
2.1	Pembagian Jam Belajar SMP Negeri 1 Bululawang	101
2.2	Kegiatan Agama SMP Negeri 1 Bululawang	101
2.3	Kegiatan Pengembangan Diri SMP Negeri 1 Bululawang	102
	2.4 Jumlah Siswa SMP Negeri 1 Bululawang	102
2.5	Jumlah Tenaga Pendidik dan Karyawan	102
2.7	Status Kepegawaian	103
2.8	Jam Belajar Siswa Putra SMP Annur Bululawang	119
2.9	Jam Belajar Siswa Putri SMP Annur Bululawang	119
2.10	Kegiatan Pengembangan Diri SMP Annur Bululawang	120
	2.11 Jumlah Siswa Putra SMP Annur Bululawang	120
	2.12 Jumlah Siswa Putri SMP Annur Bululawang	121
2.13	Jumlah Tenaga Pendidik dan Karyawan SMP Annur Bululawang	121
2.14	Status Kepegawaian SMP Annur Bululawang	121

**DAFTAR GAMBAR/BAGAN**

- Bagan 4.1. Hubungan Timbal Balik Pengawasan 72  
Bagan 3.1. Teknik Analisis Data 85



## ABSTRAK

AHMAD SYAIFULLOH, 2016. *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Leadership Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multikasus Di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang)*. Tesis, Progam Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: I Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H, M.Ag, Pembimbing: II Dr. Zaenul Mahmudi, MA.

**Kata Kunci:** *Manajemen Kepala Sekolah, Kompetensi Leadership GPAI.*

Kompetensi *Leadership* adalah kemampuan guru untuk mengorganisasi seluruh potensi sekolah yang ada dalam mewujudkan budaya Islami (*Islamic religious culture*) pada satuan pendidikan. Untuk meningkatkan kompetensi leadership tersebut sangat diperlukan ada peran dari kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya, karena keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya didukung oleh lengkapnya sarana dan prasarana, guru yang berkualitas ataupun input siswa yang baik, tetapi peran kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang, dengan tiga fokus penelitian yaitu mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan progam kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis menggunakan teknik sesuai yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu melalui proses reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI (1) Perencanaan yang dilakukan meliputi perumusan atau pemantapan visi misi sekolah, melakukan analisis lingkungan, menetapkan standar ideal GPAI, menetapkan beberapa progam peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. (2) Pelaksanaan dilakukan dengan cara memberikan arahan dan motivasi kepada semua guru khususnya GPAI untuk aktif mengadakan kegiatan keagamaan di sekolah, mengikutkan GPAI dalam forum MGMP baik tingkat sekolah maupun kabupaten dan seminar-seminar peningkatan kompetensi, memberi kesempatan GPAI untuk melanjutkan studi S2 dan meminta GPAI untuk selalu membuat progam peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. (3) Pengawasan yang dilakukan dengan cara memonitoring semua kegiatan keagamaan baik dengan cara langsung maupun tidak langsung, mengadakan supervisi pembelajaran rutin setiap satu semester, membuat jadwal piket pengawasan wakil kepala sekolah, meminta GPAI untuk membuat proposal kegiatan keagamaan sekaligus laporan kegiatannya.

## ABSTRACT

AHMAD SYAIFULLOH, 2016. *Principal Management in Developing Leadership Competencies Islamic Education Teachers (Multicase Study In SMP Negeri 1 Bululawang and SMP Annur Bululawang)*. Thesis, Departement of Islamic Education Management, Post Graduate Program of Maulana Malik Ibrahim Islamic State University. Advisors: I Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H, M.Ag, Advisors: II Dr. Zaenul Mahmudi, MA.

**Key Words:** *Principal Management, Leadership Competencies Islamic Education Teachers.*

Competence Leadership is the ability of teachers to organize the whole potential of the existing schools in the realization of Islamic culture (Islamic religious culture) in the educational unit. To improve the competence of leadership was essential there is the role of the school principal with managerial skills, because of the success of an educational institution is not only supported by the complete infrastructure, qualified teachers or student input is good, but the principal's role with managerial skills is one of the components most educational role in improving the quality of educational institutions .

This study aims to reveal the management principals in improving the competence of leadership islamic education teachers in public junior high school 1 Bululawang and private junior high school Annur Bululawang, with three research focus is to describe and analyze the planning, implementation and monitoring of programs principals to improve the competence of leadership islamic education teachers in public junior high school 1 Bululawang and private junior high school Annur Bululawang. The approach used is qualitative. Data were collected through observation, interviews and documentation. Mechanical analysis using appropriate techniques proposed by Miles and Huberman is through the process of data reduction, data presentation and draw conclusions .

The results of this study found that the head of public junior high school 1 Bululawang and private junior high school Annur Bululawang in improving the competence of leadership GPAI (1) Planning was conducted on the formulation or stabilization of vision and mission of the school, perform environmental analysis, set the ideal standard GPAI, set several programs to increase the competence of leadership GPAI. (2) The implementation is done by providing direction and motivation to all teachers, especially GPAI to actively conduct religious activities in schools, include GPAI in forum MGMPs both at school and district and seminars to increase the competence, allowing GPAI to continue studies S2 and ask GPAI to always make GPAI leadership competency enhancement program. (3) The supervision is done by monitoring all religious activities either through direct or indirect, held a regular instructional supervision of each semester, making picket schedules supervisory deputy principal, asking GPAI to make the proposal at a time of religious activities activity report.

## الملخص

احمد سيف الله، 2016 م إدارة الرئيسية في تطوير القيادة الكفاءات معلمي التربية الإسلامية (الدراسة MULTIKASUS في المدرسة الثانوية الحكومية 1 بلولواوع و المدرسة الثانوية النور بلولواوع)، رسالة الماجستير قسم إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. (المشرف: 1) الأستاذ الدكتور محمد جعفر، 2) الدكتور زين المحمود.

الكلمات المفتاحية: إدارة الرئيسية، القيادة الكفاءات معلمي التربية الإسلامية كفاءة القيادة هو قدرة المعلمين على تنظيم الإمكانيات الكاملة للمدارس القائمة في تحقيق الثقافة الإسلامية ( الثقافة الدينية الإسلامية ) في وحدة تعليمية . لتحسين و اختصاص قيادة الأساسي هو هناك دور مدير المدرسة مع المهارات الإدارية ، ونظرا للنجاح مؤسسة تعليمية غير معتمد فقط من قبل بنية تحتية متكاملة والمعلمين المؤهلين أو إدخال الطالب هو جيد ، ولكن الدور الموكل مع المهارات الإدارية هي واحدة من مكونات معظم الدور التربوي في تحسين جودة المؤسسات التعليمية .

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مديري الإدارة في تحسين كفاءة القيادة معلمي التربية الإسلامية في في المدرسة الثانوية الحكومية 1 بلولواوع و المدرسة الثانوية النور بلولواوع ، مع التركيز الثلاثة البحث إلى وصف وتحليل تخطيط وتنفيذ ورصد البرامج مديري المدارس لتحسين كفاءة القيادة معلمي التربية الإسلامية في في المدرسة الثانوية الحكومية 1 بلولواوع و المدرسة الثانوية النور بلولواوع. النهج المتبع هو نوعي. وقد تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات و الوثائق. التحليل الميكانيكي باستخدام التقنيات المناسبة التي اقترحها مايلز و هوبرمان هو من خلال عملية للحد من البيانات ، وعرض البيانات و استخلاص النتائج.

وجدت نتائج هذه الدراسة إلى أن رئيس المدرسة الثانوية الحكومية 1 بلولواوع و المدرسة الثانوية النور بلولواوع في تحسين كفاءة القيادة معلمي التربية الإسلامية: 1) وأجري التخطيط في صياغة أو تثبيت رؤية ورسالة المدرسة، لتحليل البيئي، وضعت المثالي معلمي التربية الإسلامية القياسية، وضعت عدة برامج لزيادة كفاءة القيادة معلمي التربية الإسلامية. 2) ويتم تنفيذ من خلال توفير التوجيه والتحفيز لجميع المعلمين، وخاصة معلمي التربية الإسلامية لإجراء بنشاط الأنشطة الدينية في المدارس، وتشمل معلمي التربية الإسلامية في مدرسي المواد التداول

المنتدى سواء في المدرسة والحي وندوات لزيادة الكفاءة، والسماح معلمي التربية الإسلامية لمواصلة الدراسات العليا واطلب معلمي التربية الإسلامية دائما لجعل القيادة معلمي التربية الإسلامية برنامج تعزيز الكفاءة. 3) ويتم الإشراف من خلال رصد جميع الأنشطة الدينية سواء عن طريق مباشر أو غير مباشر، عقد الإشراف التعليمي العادي من كل فصل دراسي، مما يجعل جداول اعتصام نائب مدير الإشراف، وطلب معلمي التربية الإسلامية لجعل الاقتراح في وقت تقرير النشاط الأنشطة الدينية.

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Peranan guru sangatlah penting dalam dunia pendidikan terutama dalam sistem pengajaran, karena guru berposisi sebagai perantara sebuah ilmu untuk disampaikan kepada peserta didik. Di negara-negara maju kualitas guru sangat diperhatikan demi kemajuan bangsanya. Presiden Vietnam, Ho Chi Minh menyatakan “*No teacher no education, no education no economy and social development*”.<sup>1</sup> Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa guru sebagai akar dalam mengembangkan pendidikan, lalu merambah ke bidang ekonomi dan menuju ke bidang sosial. Apabila dari akar sudah baik, maka pendidikan akan terjamin, ekonomi akan maju dan tidak akan ada lagi kesenjangan sosial.

Di samping itu guru juga memiliki peranan penting dalam melahirkan generasi penerus yang mampu menjadi khalifah di muka bumi. Oleh karena itu guna mengemban amanah tersebut, guru dituntut atau bahkan wajib memiliki kompetensi yang baik terkait dengan tugas dan tanggungjawabnya yang besar tersebut. Kehadiran guru yang profesional di bidangnya sudah menjadi kebutuhan dan tuntutan zaman pada era globalisasi seperti sekarang ini, lebih-lebih di Indonesia yang saat ini baru semangat-semangatnya mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang bermutu dan berkualitas guna menyongsong Indonesia emas pada tahun 2020.

Sebagai upaya mempersiapkan generasi yang unggul dan kompetitif maka harus ditopang dengan guru-guru yang unggul dan kompetitif pula, oleh karena itu melalui Undang-Undang tentang Guru dan Dosen yang tertuang dalam pasal 8 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005, bahwa ada beberapa syarat kompetensi yang harus dipenuhi oleh tenaga pendidik atau guru, dimana guru harus

---

1 <https://suprptojielwongsolo.wordpress.com>. Akses 4 Januari 2016

memiliki sekurang-kurangnya empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.<sup>2</sup>

Keempat kompetensi tersebut di atas harus bersifat holistik dan integratif dalam tahap aplikasinya. Sementara bagi Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) ditambah dengan satu kompetensi lagi yaitu kompetensi kepemimpinan (*leadership*), sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 16 Tahun 2010, tentang pengelolaan pendidikan agama pada sekolah/madrasah. Kompetensi *leadership* adalah suatu proses untuk mempengaruhi orang lain yang di dalamnya berisi serangkaian tindakan atau perilaku tertentu terhadap individu yang dipengaruhinya.

Pemerintah sudah tepat dalam memberikan kompetensi tambahan bagi GPAI. Adanya syarat tambahan berupa kompetensi *leadership* bagi GPAI diharapkan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini terlihat dari indikator kompetensi *leadership* yang ditetapkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia yaitu kemampuan membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama, kemampuan mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah, kemampuan menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan kemampuan menjaga, mengendalikan dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Undang-Undang tentang Guru dan Dosen (UU RI No.14 tahun 2005 Pasal 10 ayat 2), (Jakarta: Sinar Grafika, 2005), hlm.7.

<sup>3</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 16 Tahun 2010, tentang pengelolaan pendidikan agama pada sekolah/madrasah

Kompetensi *leadership* sangatlah penting bagi guru agama, hal ini karena beberapa alasan, pertama, guru agama bukanlah guru biasa, dimana guru agama harus menjadi contoh dan teladan bagi peserta didik dan juga teman-teman sejawat. Dengan kompetensi ini diharapkan guru agama tersebut merasa bahwa dirinya sebagai pemimpin bagi orang lain maka ia akan memberi contoh yang terbaik bagi lingkungannya, sekurang-kurangnya adalah pemimpin bagi dirinya dengan berpegang pada prinsip “*ibda’ binafsika*”.

Kedua, guru agama diharapkan dapat memberikan pelayanan lebih kepada peserta didik. Dalam hal ini guru agama harus mampu membuat perubahan pada kondisi peserta didik dari *uncredible source* menjadi *credible source*. Maka di sinilah peran sebagai guru yang memiliki jiwa pemimpin sanggup memberi dampak yang lebih besar bagi kepentingan terbaik siswa, *keep growing, keep leading and keep to make different*. Jika siswa saat ini makin kaya pengetahuan, makin berdaya dan makin kritis, guru biasa mungkin saja tidak peduli atau mudah marah menghadapi aneka perilaku unik siswa tersebut, akan tetapi guru agama bisa menjadi sosok yang dipercaya siswa untuk mencurahkan segala permasalahannya.

Ketiga, guru agama diharapkan mampu membangkitkan kesadaran berprestasi siswanya. Guru tidak hanya dipandang oleh siswa sebagai guru yang hanya menjalankan tugas mengajar saja melainkan juga sebagai “*coach*” atau pelatih yang bisa memotivasi untuk melejitkan potensi yang dimiliki siswa, yaitu dengan cara menempatkan dirinya sebagai sumber inspirasi (*inspiration source*) bagi siswanya. Guru yang memiliki jiwa kepemimpinan akan terus mengembangkan lingkungan pembelajaran yang kondusif untuk pengembangan prestasi siswa. Dia juga sebagai pembelajar seumur hidup “*life long learning*”.

Keempat, degradasi moral remaja menjadi salah satu masalah sosial di masyarakat. Degradasi moral menjadi keprihatinan bagi suatu bangsa. Calon pejuang bangsa rapuh karena hancurnya moral. Beberapa kasus kriminalitas yang dilakukan oleh remaja seperti tawuran, penggunaan obat-obat terlarang, pemerkosaan yang dilakukan oleh remaja dan sebagainya menjadi bukti terjadinya degradasi moral. Faktor yang mempengaruhi peningkatan degradasi moral yaitu proses sosialisasi yang kurang sempurna, pergaulan bebas, pengaruh budaya barat, kurangnya pengawasan dan perhatian orang tua dan tingkat pendidikan yang rendah. Dengan demikian peran serta dari guru agama dengan kompetensi *leadership*nya sangat penting dalam mendidik moral bangsa melalui generasinya. Karena sebagaimana yang ditulis oleh Muhaimin berdasar hasil eksplorasinya di beberapa sekolah, bahwa sekolah yang memiliki guru Agama yang tangguh dan dukungan baik dari kepala sekolah yang mampu mengadakan dan menghidupkan kegiatan keagamaan yang bersifat ekstrakurikuler atau lainnya, bahkan akan tercipta suasana religius di sekolah, dan kasus-kasus kenakalan siswa bisa dieliminir.<sup>4</sup>

Namun dalam pengamatan peneliti, pada kenyataannya masih banyak GPAI yang belum memahami tentang kompetensi *leadership* tersebut, disamping karena kompetensi ini seperti hal asing, kompetensi ini juga bukanlah persoalan yang berdiri sendiri, akan tetapi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik secara internal maupun eksternal. Sehingga masih banyak GPAI yang tidak menyadari akan kompetensi *leadership* tersebut dan bahkan jiwa kepemimpinan pada diri mereka pun masih sangat kurang. Beberapa GPAI kurang memperhatikan perilaku keagamaan siswa. Mereka hanya mengajarkan materi di dalam kelas saja tanpa adanya pengamalan yang konkrit. Hal ini dapat dilihat dalam kegiatan keagamaan masih banyak GPAI yang seakan tidak peduli

---

<sup>4</sup>Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam; Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 112

dengan kegiatan tersebut, kurang berperan aktif dalam membentuk perilaku keagamaan siswa. Mereka menganggap bahwa kepemimpinan itu hanya milik kepala sekolah atau wakil kepala sekolah. Dengan pemahaman seperti ini maka mereka memosisikan sebagai guru biasa atau sama dengan guru mata pelajaran umum. Hal ini terlihat, ketika mereka dalam menyusun administrasi ataupun dalam kinerja harian dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai GPAI di sekolah yang menjadi tempat bertugas. Semua itu tentunya merupakan suatu permasalahan yang harus segera diselesaikan, salah satunya adalah dengan memperkenalkan dan meningkatkan profesionalisme kerja melalui kompetensi *leadership*. Hal ini dikarenakan kompetensi *leadership* dalam proses pendidikan memiliki fungsi sebagai alat motivasi ekstrinsik, terutama bagi GPAI.

Untuk meningkatkan kompetensi GPAI khususnya kompetensi *leadership* sangat diperlukan adanya peran dari kepala sekolah, karena keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya didukung oleh lengkapnya sarana dan prasarana, guru yang berkualitas ataupun input siswa yang baik, tetapi peran kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. Banyak yang menyebutkan bahwa sekolah yang berhasil adalah sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu, begitu juga sebaliknya sekolah yang kurang berhasil adalah sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang kurang bermutu.

SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang adalah sekolah di kabupaten Malang yang berdasarkan pengamatan peneliti telah melakukan manajemen kompetensi *leadership* GPAI dengan baik. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI yang ada di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang.

## B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian di atas dapat difokuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan program yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang?
2. Bagaimana pelaksanaan program yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang?
3. Bagaimana pengawasan program yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang?

## C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian yang dikaji, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan program yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengawasan pelaksanaan program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang

## D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis.
  - a. Hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI

- b. Memberi rangsangan untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI
2. Manfaat Praktis
- a. Hasil penelitian ini bisa dijadikan salah satu rujukan pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI
  - b. Menambah wawasan penulis dan pembaca terutama yang berhubungan dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI

### E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengenai manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang. Berdasarkan hasil eksplorasi peneliti, untuk mengetahui letak perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan beberapa penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Penelitian dari Yus Shofiatus Sholihah (2010) berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*” (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Srengat Blitar). Penelitian ini terfokus pada profesionalisme guru dan upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam aspek manajerial untuk meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa profesionalisme guru dilihat dari kualifikasi akademik masih terdapat 3,08% guru berijazah D3 dan upaya yang dilakukan kepala sekolah diantaranya adalah program workshop, supervisi dan optimalisasi MGMP.
2. Penelitian dari Ratna Purwaningsih (2011) berjudul “*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Sarana Dan Prasarana Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MtsN Malang III Gondanglegi*”. Penelitian ini terfokus upaya dan Strategi Kepala Madrasah dalam mengembangkan sarana dan prasarana di MTsN III Gondanglegi. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa strategi yang digunakan

oleh kepala madrasah dalam mengembangkan sarana dan prasarana adalah dengan pengadaan barang melalui sistem lelang atau tender dan prakualifikasi rekanan pemeliharaan sarana dan prasarana.

3. Penelitian dari Lalu Akhmad Muzaki (2012) berjudul *“Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu” (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Praya)*. Penelitian ini terfokus pada bentuk budaya mutu dan langkah-langkah perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di SMP Negeri 1 Praya. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa bentuk budaya mutu yang dikembangkan terbagi menjadi dua bentuk yaitu budaya mutu bidang akademik dan budaya mutu non akademik. Adapun langkah-langkah perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di SMP Negeri 1 Praya adalah melakukan perencanaan dengan menentukan visi sebagai tujuan dan membuat perencanaan jangka menengah dan jangka panjang.
4. Penelitian dari Muhammad Ali (2012) berjudul *“Manajemen Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Mengembangkan Budaya Membaca Al-Qur’an di SMP Negeri 3 Praya Tengah Lombok Tengah NTB”*. Penelitian ini terfokus pada upaya guru pendidikan agama Islam dalam mengembangkan budaya membaca Al-Qur’an di SMP Negeri 3 Praya Tengah Lombok Tengah NTB. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa upaya yang dilakukan guru pendidikan agama Islam dalam mengembangkan budaya membaca Al-Qur’an di SMP Negeri 3 Praya Tengah Lombok Tengah NTB adalah dengan melakukan perencanaan yang matang sehingga tujuan tercapai.
5. Penelitian dari Ainin (2013) berjudul *“Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Guru Di SD Islam Ar Robithoh Full Day School Gurah Kediri”*. Penelitian ini terfokus pada kinerja guru dan tindakan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian menghasilkan temuan bahwa kinerja

guru terlihat dari adanya kompetensi yang dimiliki dan tindakan manajemen kepala sekolah dengan melakukan perencanaan kinerja guru.

6. Penelitian dari Yohamintin (2014) berjudul “*Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Guru (Studi Multikasus di MTs Negeri Batu dan SMP Plus Al-Kautsar Malang)*”. Penelitian ini terfokus pada standar kompetensi profesional dan upaya kepala sekolah dalam mengelola pengembangan kompetensi profesional. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa standar kompetensi profesional yang diharapkan adalah menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan. Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan *rekrutmen* dengan *comprehensive selection*, mengadakan pendidikan dan pelatihan dan melakukan supervisi pendidikan.

**Tabel 1.1**  
**Orisinalitas Penelitian**

NO	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Yus Shofiatus Sholihah: <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Srengat Blitar)</i> (Tesis UIN, 2010)	Membahas manajemen Kepala Sekolah	Menfokuskan pada peningkatan profesionalisme guru	Menfokuskan pada manajemen kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi <i>leadership</i> guru PAI
2	Ratna Purwaningsih: <i>Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Sarana Dan Prasarana Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MtsN Malang III Gondanglegi</i> (Tesis UIN, 2011)	Membahas manajemen kepala sekolah	Menfokuskan pada pengembangan sarana dan prasarana	
3	Akhmad Muzaki: <i>Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu</i> ” (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Praya) (Tesis UIN, 2012)	Membahas manajemen kepala sekolah	Menfokuskan pada pengembangan budaya mutu	
4	Muhammad Ali: <i>Manajemen Guru Pendidikan</i>	Membahas manajemen	Menfokuskan pada	

	Agama Islam Dalam Mengembangkan Budaya Membaca Al-Qur'an di SMP Negeri 3 Praya Tengah Lombok Tengah NTB (Tesis UIN 2012)		pengembangan budaya membaca Al-Qur'an
5	Ainin: Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di SD Islam Ar Robithoh <i>Full Day School</i> Gurah Kediri. (Tesis UIN 2013)	Membahas manajemen kepala sekolah	Menfokuskan pada peningkatan mutu guru
6	Yohamintin: Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Guru (Studi Multikasus di MTs Negeri Batu dan SMP Plus Al-Kautsar Malang) (Tesis UIN, 2014)	Membahas manajemen kepala sekolah	Menfokuskan pada pengembangan kompetensi profesional

## F. Definisi Istilah

Definisi istilah adalah penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul penelitian. Definisi istilah sangat berguna untuk memberikan pemahaman dan batasan yang jelas agar penelitian tetap terfokus pada kajian yang diinginkan peneliti. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan adalah:

1. Manajemen bermakna mengelola atau mengatur peningkatan kompetensi *leadership* GPAI dengan menerapkan aktifitas manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan evaluasi atau pengawasan (*controlling*)
2. Kepala Sekolah adalah seorang yang memangku jabatan kepemimpinan tertinggi dalam satuan organisasi pendidikan yang bertanggungjawab penuh dalam peran kepemimpinan di organisasi tersebut.
3. Kompetensi *Leadership* adalah kemampuan guru untuk mengorganisasi seluruh potensi sekolah yang ada dalam mewujudkan budaya Islami (*Islamic religious culture*) pada satuan pendidikan.

4. Guru Pendidikan Agama Islam adalah seorang pendidik yang mengajarkan ajaran Islam dan membimbing anak didik ke arah pencapaian kedewasaan serta membentuk kepribadian muslim yang berakhlak, sehingga terjadi keseimbangan kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Dari definisi istilah di atas maka yang dimaksud manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* guru pendidikan agama islam adalah serangkaian kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin suatu sekolah untuk mewujudkan kemampuan guru agama dalam mengorganisasi seluruh potensi sekolah sehingga tercipta budaya Islami (*Islamic religious culture*) di sekolah tersebut.

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberi kemudahan deskripsi pembahasan dalam proposal tesis ini, maka perlu disusun sistematika berikut ini:

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang mencakup konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan

Selanjutnya bab kedua berisikan kajian pustaka yang mencakup teori-teori terkait dengan manajemen kepala sekolah, kompetensi guru dan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI.

Disusul bab ketiga tentang metode penelitian yang mencakup pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, latar penelitian, data dan sumber penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pengecekan keabsahan data

Adapun bab keempat merupakan bab paparan data dan temuan penelitian yang membahas tentang paparan jawaban sistematis fokus penelitian dari hasil penelitian yang mencakup gambaran umum, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program kepala

sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI dan temuan penelitian di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang.

Sedangkan bab kelima merupakan diskusi hasil penelitian, pada bab ini dibahas tentang hasil penelitian yang berisi diskusi hasil penelitian. Bahasan hasil penelitian ini digunakan untuk mengklasifikasikan dan memposisikan hasil temuan yang telah menjadi fokus pada bab 1, kemudian peneliti merelevansikan dengan teori-teori yang dibahas dalam bab II.

Diakhiri bab keenam merupakan bab penutup berisikan kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Manajemen Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manage* yang artinya menangani. *Manage* diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata lain kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen atau mengelola.<sup>5</sup>

Sedangkan secara terminologi, para ahli berbeda-beda dalam mengartikan istilah manajemen, diantaranya menurut Leslie W. Rue dan Llyold L. Byars dalam bukunya mengatakan:  
*Management is a form of work that involves coordinating an organization's resources, land, labor and capital toward accomplishing organizational objective. Management is the process of deciding how best to use a business's resource to produce goods or provide service. A business's resource include its employees, equipment and money.*<sup>6</sup>

Manajemen menurut pengertian di atas adalah suatu model pekerjaan yang mengkoordinasikan antara sumber daya organisasi, lahan, tenaga kerja dan modal untuk mencapai sasaran atau hasil organisasi. Manajemen adalah proses memutuskan bagaimana cara terbaik menggunakan sumber daya bisnis untuk menghasilkan barang atau menyediakan layanan. Sumber daya bisnis mencakup karyawan, peralatan dan uang.

Menurut Mary Parker, manajemen adalah seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*).<sup>7</sup>

5 Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3

6 Leslie W. Rue dan Llyold L. Byars, *Management: Skill and Application* (Newyork: A Division of the McGraw-Hill Companies, 2003), hlm. 3.

7 James A. F Stoner dan R. Edward Freeman, *Management*, New Jersey: Prentice, hlm.1, Terjemahan oleh Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan, *Manajemen* (Jakarta: Intermedia, 1994), hlm. 10

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian dalam Arikunto, manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.<sup>8</sup>

Hasibuan mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>9</sup> Selanjutnya Henry Simamora juga memberikan pengertian bahwa manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>10</sup>

Hersey mengatakan: *“We shall define management as working with and through individual to accomplish organizational goals”*.<sup>11</sup> Istilah manajemen juga dapat dipahami sebagai rangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.<sup>12</sup>

Husaini Usman menjelaskan lebih lengkap bahwa manajemen adalah suatu proses bagaimana mengelola sumber daya yang dimiliki baik sumber daya yang berupa *man, money, materials, machines, methods, marketing and minutes* guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Mengelola di sini meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*).<sup>13</sup>

8 Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hlm. 3

9 Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta Bumi Aksara, 2003), hlm. 1

10 Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hlm.4

11 Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan, Bahan Kuliah Manajemen Pendidikan Bagi Mahasiswa S2* (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2001), hlm.1-2

12 Sudjana, *Manajemen Progam Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 16

13 Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, hlm. 2

Jika diamati dari beberapa definisi di atas, maka dapat ditemukan adanya kesamaan-kesamaan serta dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa istilah manajemen merupakan sebuah proses yang berkesinambungan yang terdiri dari tahapan-tahapan yang di dalamnya dilakukan pengembangan dan pemberdayaan berbagai sumber daya yang dimiliki dan ini dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu ada tiga hal yang merupakan unsur penting dari manajemen yaitu: usaha kerjasama, oleh dua orang atau lebih dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga unsur tersebut menunjukkan bahwa manajemen terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu.

Jika pengertian tentang manajemen diterapkan pada usaha pendidikan yang terjadi pada sebuah organisasi, maka menurut Arikunto bahwa definisi manajemen pendidikan itu adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.<sup>14</sup>

## 2. Fungsi Manajemen

Kepala sekolah merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelola sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya. Sekalipun demikian, bukan berarti bahwa kepala sekolah yang menentukan segalanya, akan tetapi keberhasilan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi sekolah juga ditentukan oleh yang lainnya, termasuk guru PAI.<sup>15</sup> George R. Terry menyatakan bahwa fungsi manajemen itu mencakup; *Planning, Organizing, Actuating* dan

---

14 Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 4

15 George Terry dan Rue LW, *Azaz-Azaz Manajemen* (terj.) Winardi (Bandung: Alumni Press. 1996), hlm. 9

*Controlling*.<sup>16</sup> Sedangkan menurut Henry Fayol terdiri dari *forecasting and planning, organizing, coordinating, controlling*.<sup>17</sup>

Menurut Husaini Usman, substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negoisasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja) dan pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian dan pelaporan.<sup>18</sup>

Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan pendidikan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit yang berbeda. 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.

### 3. Pengertian Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.<sup>19</sup>

Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

### 4. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

<sup>16</sup> George Terry dan Rue LW, *Azaz-Azaz Manajemen*, hlm. 9

<sup>17</sup> Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, hlm.4

<sup>18</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* , hlm. 12

<sup>19</sup> W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), hlm.. 482

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).<sup>20</sup> Untuk saat ini bahkan kepala sekolah harus mempunyai jiwa kewirausahaan, agar tumbuh sifat kemandirian terhadap pelaku-pelaku sekolah dan diharapkan rasa itu akan menjadi inspirasi terhadap semua komponen sekolah. Adapun fungsi dan peran kepala sekolah tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

**a) Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)**

Kepala sekolah sebagai pendidik harus memperhatikan sasaran atau kepada siapa perilaku mendidik itu diarahkan. Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Sedangkan peranan pendidik tersebut dilaksanakan dengan cara persuasif, mengetahui kondisi jasmani dan psikis, serta dengan keteladanan perkataan, sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

Sebagai edukator, kepala sekolah senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Upaya-upaya tersebut menurut Mulyasa dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama; mengikutsertakan para guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk

---

<sup>20</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Rosdakarya: Bandung, 2007), hlm. 98

memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.<sup>21</sup>

Dari ketiga hal tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar. Namun kendala yang sering terjadi di lapangan adalah ketika kepala sekolah harus mengajar dan menjadi seorang manajer, sehingga kadang-kadang tugas utamanya sebagai pendidik yang dilalaikan. Hal ini terjadi karena banyaknya pekerjaan kepala sekolah dalam hal manajerial, sehingga akan menurunkan kredibilitas kepala sekolah di mata guru-guru lain karena tidak bisa memberikan keteladanan dalam mendidik.

#### **b) Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Sebagaimana diketahui bahwa seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, Rivai mengutip pendapat Hendry Fayol bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan, dan dewasa ini disebut juga dengan

---

21 Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, hlm. 101

perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wahjosumodjo ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Bekerja dengan, melalui orang lain
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- 4) Berpikir secara realistis dan konseptual
- 5) Manajer adalah juru penengah
- 6) Manajer adalah seorang politisi
- 7) Manajer adalah seorang diplomat
- 8) Manajer adalah seorang pengambil keputusan yang sulit.

Menurut E. Mulyasa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan.

**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 kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.

Sementara itu, kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik. Mulyasa menambahkan bahwa kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi *meubeler*, pengembangan 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*.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk; pengembangan kelengkapan data administrasi surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.

Adapun kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (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.

#### d) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai bagaimana seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melaksanakan supervisi pendidikan. Menurut Soetopo bahwa dalam bidang supervisi, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus menerus. Dia menambahkan bahwa apabila kembali kepada fungsi supervisi, maka kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam berbagai hal:

- 1) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
- 2) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
- 3) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- 4) Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
- 5) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
- 6) Membantu guru mengerti makna alat-alat pelayanan.

- 7) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
- 8) Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- 9) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Menurut Mulyasa dalam pelaksanaan pengembangan program supervisi, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- 1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis.
- 2) Dilaksanakan secara demokratis.
- 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
- 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
- 5) Merupakan bantuan profesional.

Selain prinsip-prinsip tersebut, kepala sekolah sebagai supervisor dapat juga melakukan kegiatan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, diskusi tak terbatas, kunjungan ke lapangan termasuk kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.

#### e) Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter

khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional.

#### f) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam peranan dan fungsinya sebagai inovator, Kepala Sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, *adaptable*, dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola

kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

**g) Kepala Sekolah Sebagai Motivator**

Dalam fungsinya sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

**5. Kualifikasi Kepala Sekolah**

Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, meliputi kualifikasi umum kepala sekolah dan kualifikasi khusus

kepala sekolah. Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah sebagai berikut:

- 1) Memenuhi kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 57 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Adapun kualifikasi khusus kepala Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

## 6. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana diatur dalam Permendiknas nomor

13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan

NO .	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		<p>ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.</p> <p>2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</p> <p>2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3	<b>Kewirausahaan</b>	<p>3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.</p> <p>3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.</p> <p>3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4	<b>Supervisi</b>	<p>4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap</p>

NO .	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

### 7. Pengertian Manajemen Kepala Sekolah

Ada tiga hal yang merupakan unsur penting dari manajemen yaitu: usaha kerjasama, oleh dua orang atau lebih dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga unsur tersebut menunjukkan bahwa manajemen terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu. Oleh karena itu jika manajemen diterapkan pada usaha pendidikan yang terjadi pada sebuah organisasi, maka menurut Arikunto bahwa definisi manajemen kepala sekolah adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.<sup>22</sup>

### 8. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Perspektif Islam

Sebagai satu-satunya agama yang komprehensif dan universal, Islam telah membangun pilar-pilar konstruksi ilmu manajemen pendidikan yang sangat imperatif bagi kehidupan konkrit sosial kemasyarakatan secara holistik. Diyakini oleh seluruh muslim, lintas generasi dan wilayah bahwa pelopor manajer pendidikan terbaik adalah Rasulullah, sebagaimana telah diutarakan oleh Muawiyah bin al-Hakam: “*Aku tidak*

<sup>22</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 4

pernah melihat seorang pendidik sebelum dan sesudahnya yang lebih baik darinya”.<sup>23</sup>

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan Rumah Tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efisien dan efektif.

#### a. Pengertian Manajemen Kepala Sekolah Dalam Islam

Istilah manajemen bukan hanya mengatur tempat melainkan lebih dari itu adalah mengatur orang per orang. Dalam mengatur orang , diperlukan seni dengan sebaik-baiknya sehingga kepala sekolah yang baik adalah kepala yang mampu menjadikan setiap pekerja menikmati pekerjaan mereka. Jika setiap orang yang bekerja dapat menikmati pekerjaan mereka, hal itu merupakan salah satu indikator keberhasilan dari seorang kepala sekolah.<sup>24</sup>

Dalam konsep Islam, manajemen kepala sekolah lebih diartikan sebagai tindakan seorang kepala sekolah didalam mengatur segala sesuatu dengan penuh tanggungjawab sesuai dengan tugas yang telah dibebankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan isyarat dalam Al-Qur’an:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۗ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۗ ٨

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula. (QS. Al-Zalzalah 99: 7-8)

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عِنْدَهُ مُسَوِّدًا ۚ ٣٦

<sup>23</sup>Shahih Muslim No: 836

<sup>24</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategi, dan Aplikasi)*, (Yogyakarta : TERAS, 2009), hlm. 26

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.”(QS. Al-Isra’ 17:36)

Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al tadhbir* (pengaturan). Kata ini merupakan deviasi dari kata *dabbara* (mengatur),<sup>25</sup> yang banyak terdapat di dalam ayat-ayat al- Qur’an seperti Firman Allah berikut ini:<sup>26</sup>

يُدَبِّرُ □ لَأْمَرَ □ مِنَ □ لِسَّمَاءِ □ إِلَى □ لَأَرْضِ □ ثُمَّ □ يَعْرُجُ □ إِلَيْهِ □ فِي □ يَوْمٍ □ كَانَ □ مَقْدَارُهُ □ أَلْفَ □ سَنَةٍ □ مِمَّا □ تَعُدُّونَ □ ه

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS. As-Sajdah: 5)

قُلْ □ مَنْ □ يَرْزُقُكُمْ □ مَنْ □ لِسَّمَاءِ □ وَ □ لَأَرْضِ □ أَمَّن □ يَمْلِكُ □ السَّمْعَ □ وَ □ لَأَبْصَرَ □ وَمَنْ □ يُخْرِجُ □ لَحْيٍ □ مِنَ □ لَمَيِّتٍ □ وَيُخْرِجُ □ لَمَيِّتٍ □ مِنَ □ لَحْيٍ □ وَمَنْ □ يُدَبِّرُ □ لَأْمَرَ □ فَسَيَقُولُونَ □ لَفَقْلٍ □ أَفَلَا □ تَتَّقُونَ □ ٣١

Artinya: Katakanlah: "Siapakah yang memberi rezki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang Kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup[689] dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka Katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya?" (QS. Yunus: 31)

Dalam dua ayat diatas terdapat kata *yudabbiru al amra* yang berarti mengatur urusan. Ahmad Al-Syawi menafsirkan, bahwa Allah adalah Pengatur alam (*manajer*). Keteraturan alam raya merupakan bukti kebesaran Allah dalam mengelola alam ini. Namun karena manusia diciptakan Allah telah dijadikan sebagai Khalifah di bumi, dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur Alam raya.

#### b. Prinsip Manajemen Dalam Islam

25 Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm 259

26 Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012), hlm. 68

Dalam ajaran Islam manajemen memiliki prinsip atau kaidah sebagai

berikut: <sup>27</sup>

- 1) Prinsip amar ma'ruf nahi munkar

وَأَتَىٰكُمْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَىٰ لَخَيْرٍ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ١٠٤

Artinya: “Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung” (QS. Ali Imran:104)

- 2) Kewajiban menegakkan kebenaran

لَحَقُّ مِنَ رَبِّكَ فَلَا تَكُن مِّنَ الْمُضْتَرِّينَ ٦٠

Artinya: (Apa yang telah Kami ceritakan itu), itulah yang benar, yang datang dari Tuhanmu, karena itu janganlah kamu termasuk orang-orang yang ragu-ragu (QS. Ali Imran: 60)

- 3) Menegakkan keadilan

إِنَّ لِلَّهِ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا لَهَا مَا كُنْتُمْ بِهَا بِإِن  
لِلنَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (QS. An-Nisa’: 58)

- 4) Keadilan menyampaikan amanat

وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهْنَ مِمَّا بَعْضُكُمْ  
بِعَضِّكُمْ فَلْيُبَدِّدْهُ لَدَىٰ ذِي الْأَمْنِ وَابْتِئِمْ لِلَّهِ رَبِّكُمْ وَلَا  
تَكْتُمُوا لِلشَّهَادَةِ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آتِيَهُمْ قِيلُهُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ  
عَلِيمٌ ٢٨٣

Artinya: “Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu’amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). Akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. Dan barangsiapa yang menyembunyikannya, maka sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa

27 Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 30

*hatinya; dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Al-Baqarah: 283).*

## **B. Konsep Kompetensi Guru**

### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi (*competence*) menurut Hall dan Jones yaitu pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur. Selanjutnya Richards menyebutkan bahwa istilah kompetensi mengacu kepada perilaku yang dapat diamati, yang diperlukan untuk menuntaskan kegiatan sehari-hari.<sup>28</sup>

Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen, BAB I (Ketentuan Umum) pasal 1 ayat 10 bahwa pengertian kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>29</sup>

Kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya. Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan, kompetensi merujuk kepada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi verifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan.<sup>30</sup>

Guru profesional harus memiliki 4 (empat) kompetensi yaitu kompetensi *pedagogis, kognitif, personality*, dan *social*. Oleh karena itu, selain terampil mengajar, seorang guru juga memiliki pengetahuan yang luas, bijak dan dapat bersosialisasi dengan baik. Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, seorang guru harus:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.

<sup>28</sup>Masnur Muslich, *KTSP Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual: Panduan Bagi Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 15

<sup>29</sup>Undang-undang guru dan dosen, (Bandung: FOKUSMEDIA, 2011), hlm. 4

<sup>30</sup>Akmal Hawi, *Kompetensi Guru PAI* (Palembang: Rafah Press, 2010), hlm. 4

- 2) Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya.
- 3) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 4) Mematuhi kode etik profesi.
- 5) Memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas.
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya.
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.
- 8) Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
- 9) Memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum.<sup>31</sup>

## 2. Jenis Kompetensi

Sesuai dengan Undang-Undang Peraturan Pemerintah No.14 tahun 2005 pada pasal 8 tentang kompetensi seorang guru, maka ada 4 kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Dalam Undang-Undang guru dan dosen dalam BAB II (kompetensi dan sertifikasi) pasal 2 dijelaskan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Di samping itu juga dijelaskan dalam pasal 3 ayat 2 kompetensi guru sebagai mana yang dimaksud meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

### a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancang dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Selain itu kemampuan pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Prestasi Pustakatya, 2012), hlm. 17-18

<sup>32</sup> Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, hlm.22

Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka yang dimaksud dengan pedagogik adalah ilmu tentang pendidikan anak yang ruang lingkupnya terbatas pada interaksi edukatif antara pendidik dengan siswa. Dapat pula diartikan kompetensi pedagogik adalah sejumlah kemampuan guru yang berkaitan dengan ilmu dan seni mengajar siswa. Oleh karena itu, seorang guru harus mempunyai

kemampuan-kemampuan sebagai berikut:

- 1) Mengaktualisasikan landasan mengajar
- 2) Pemahaman terhadap peserta didik
- 3) Menguasai ilmu mengajar (didaktik metodik)
- 4) Menguasai teori motivasi
- 5) Mengenali lingkungan masyarakat
- 6) Menguasai penyusunan kurikulum
- 7) Menguasai teknik penyusunan RPP
- 8) Menguasai pengetahuan evaluasi pembelajaran, dan lain-lain.<sup>33</sup>

Dalam UU guru dan dosen, kompetensi pedagogik sebagaimana yang dimaksud pada ayat 2 merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan

pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan,
- 2) Pemahaman terhadap peserta didik,
- 3) Pengembangan kurikulum atau silabus,
- 4) Perancangan pembelajaran,
- 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis,
- 6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran,
- 7) Evaluasi hasil belajar, dan
- 8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang di milikinya.

Menurut Permendiknas nomor 16 tahun 2007 pedagogik guru mata pelajaran terdiri atas 37 buah kompetensi yang di rangkum dalam 10 kompetensi

inti seperti disajikan berikut ini:

- 1) Menguasai peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

33 E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 75

- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Dari keseluruhan pengertian dapat kami simpulkan bahwa kompetensi pedagogik adalah cara guru dalam mengajar dan mengatur sistem pembelajaran di kelas dengan menjalin interaksi yang baik terhadap peserta didik.

#### **b. Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari.<sup>34</sup> Menurut Hamzah B. Uno kompetensi kepribadian artinya sikap kepribadian yang mantap sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi bagi subjek, hal ini berarti seorang guru harus memiliki kepribadian yang pantas diteladani, mampu melaksanakan kepemimpinan seperti yang dikemukakan Ki Hajar Dewantara, yaitu “*Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*”.<sup>35</sup> Dengan kompetensi kepribadian yang dimiliki, maka guru akan menjadi contoh dan teladan, serta membangkitkan motivasi belajar siswa. Oleh karena itu, seorang guru dituntut melalui sikap dan perbuatan menjadikan dirinya sebagai panutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

Di samping itu seorang guru harus memiliki penguasaan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mampu:

<sup>34</sup>Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru: Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*, (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2009), hlm. 122

<sup>35</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 69

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi serta bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Menurut Djam'an kompetensi kepribadian yang perlu dimiliki guru antara lain sebagai berikut:

- 1) Guru sebagai manusia ciptaan Tuhan Yang Maha Esa berkewajiban untuk meningkatkan iman dan ketakwaannya kepada Tuhan, sejalan dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya.
- 2) Guru memiliki kelebihan dibandingkan yang lain.
- 3) Guru perlu untuk mengembangkan sikap tenggang rasa dan toleransi dalam menyikapi perbedaan yang ditemuinya dalam berinteraksi dengan peserta didik maupun masyarakat.
- 4) Guru diharapkan dapat menjadi fasilitator dalam menumbuhkembangkan budaya berpikir kritis di masyarakat, saling menerima dalam perbedaan pendapat dan bersikap demokratis dalam menyampaikan dan menerima gagasan-gagasan mengenai permasalahan yang ada di sekitarnya sehingga guru menjadi terbuka dan tidak menutup diri dari hal-hal yang berada di luar dirinya.
- 5) Guru diharapkan dapat sabar dalam arti tekun dan ulet melaksanakan proses pendidikan tidak langsung dapat dirasakan saat itu tetapi membutuhkan proses yang panjang.
- 6) Guru mampu mengembangkan dirinya sesuai dengan pembaharuan, baik dalam bidang profesinya maupun dalam spesialisasinya.

- 7) Guru mampu menghayati tujuan-tujuan pendidikan baik secara nasional, kelembagaan, kurikuler sampai tujuan mata pelajaran yang diberikannya.
- 8) Hubungan manusiawi yaitu kemampuan guru untuk dapat berhubungan dengan orang lain atas dasar saling menghormati antara satu dengan yang lainnya.
- 9) Pemahaman diri, yaitu kemampuan untuk memahami berbagai aspek dirinya baik yang positif maupun yang negatif.
- 10) Guru mampu melakukan perubahan-perubahan dalam mengembangkan profesinya sebagai inovator dan kreator.<sup>36</sup>

Jadi, kompetensi kepribadian secara ringkas bagi seorang guru ialah sikap dan tingkah laku yang baik, patut untuk diteladani dan menjadi cerminan untuk peserta didik, mampu mengembang potensi dalam diri, serta yang paling utama bagi seorang guru yang berkepribadian yaitu bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mematuhi norma agama, hukum dan sosial yang berlaku.

### c. Kompetensi Sosial

Yang dimaksud dengan kompetensi sosial di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, pada pasal 28, ayat 3, ialah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik/tenaga kependidikan lain, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.<sup>37</sup>Sedangkan menurut Hamzah B. Uno kompetensi sosial artinya guru harus mampu menunjukkan dan berinteraksi sosial,

<sup>36</sup> Djam'an Satori, dkk, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2007), hlm. 38

<sup>37</sup> Imam Wahyudi, hlm.. 25

baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama guru dan kepala sekolah, bahkan dengan masyarakat luas.<sup>38</sup>

Guru profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada siswa, orang tua, masyarakat, bangsa, negara, dan agamanya. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya, dan menghargai serta mengembangkan dirinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan melalui kompetensi guru dalam memahami dirinya sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta memiliki kemampuan berinteraksi sosial. Tanggung jawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan guru sebagai makhluk beragama yang perilakunya senantiasa tidak menyimpang dari norma agama dan norma moral.

Dalam pengertian lain, terdapat kriteria lain kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru. Dalam kompetensi ini seorang guru harus mampu:

- 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif, karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, simpatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi ditempat bertugas diseluruh wilayah republik Indonesia.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Kompetensi sosial dalam kegiatan belajar ini berkaitan erat dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan masyarakat di sekitar sekolah dan

---

38 Hamzah B. Uno, hlm.. 69

masyarakat tempat guru tinggal sehingga peranan dan cara guru berkomunikasi di masyarakat diharapkan memiliki karakteristik tersendiri yang sedikit banyak berbeda dengan orang lain yang bukan guru. Misi yang diemban guru adalah misi kemanusiaan. Mengajar dan mendidik adalah tugas kemanusiaan manusia. Guru harus mempunyai kompetensi sosial karena guru adalah penceramah jaman.

Menurut Djam'an Satori, kompetensi sosial adalah sebagai berikut:

- 1) Terampil berkomunikasi dengan peserta didik dan orang tua peserta didik.
- 2) Bersikap simpatik.
- 3) Dapat bekerja sama dengan Dewan Pendidikan/Komite Sekolah.
- 4) Pandai bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan.
- 5) Memahami dunia sekitarnya (lingkungan).

Dalam UU guru dan dosen, kompetensi sosial sebagaimana yang dimaksud pada ayat 2 merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:

- 1) Berekomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun,
- 2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional,
- 3) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pemimpin satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik,
- 4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku, dan
- 5) Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja di lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru. Peran yang dibawa guru dalam masyarakat berbeda dengan profesi lain. Oleh karena itu, perhatian yang diberikan masyarakat terhadap guru pun berbeda dan ada kekhususan terutama adanya tuntutan untuk menjadi pelopor pembangunan di daerah tempat guru tinggal.

Jadi, sebagai guru yang baik dan profesional itu tidak hanya mampu berkomunikasi dengan lingkungan kelas dan sekolah tetapi juga bisa berhubungan

baik dengan masyarakat sekitar, bisa menjadi sumber ilmu bagi masyarakat dan memberikan kontribusi yang positif.

#### **d. Kompetensi Profesional**

Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi di sini meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan profesional, baik yang bersifat pribadi, sosial, maupun akademis. Kompetensi profesional merupakan salah satu kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang guru. Dalam Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005, pada pasal 28 ayat 3 yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional guru merupakan kompetensi yang menggambarkan kemampuan khusus yang sadar dan terarah kepada tujuan-tujuan tertentu.

Adapun dalam kompetensi ini, seorang guru hendaknya mampu untuk:

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang ditempuh.
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang ditempuh.
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan serta berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Dengan kata lain pengertian guru profesional adalah orang yang mempunyai kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan, sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru. Guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih serta punya pengalaman bidang keguruan. Seorang guru profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal antara lain; memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi kemampuan berkomunikasi dengan siswanya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, buku, seminar, dan semacamnya.

Secara umum kompetensi profesional dapat diidentifikasi tentang ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah sebagai berikut:

- (1) Kemampuan penguasaan materi/bahan bidang studi. Penguasaan ini menjadi landasan pokok untuk keterampilan mengajar.
- (2) Kemampuan mengelola program pembelajaran yang mencakup merumuskan standar kompetensi dan kompetensi dasar, merumuskan silabus, tujuan pembelajaran, kemampuan menggunakan metode/model mengajar, kemampuan menyusun langkah-langkah kegiatan pembelajaran, kemampuan mengenal potensi (*entry behavior*) peserta didik, serta kemampuan merencanakan dan melaksanakan pengajaran *remedial*.
- (3) Kemampuan mengelola kelas. Kemampuan ini antara lain adalah; mengatur tata ruang kelas dan menciptakan iklim belajar mengajar yang kondusif.
- (4) Kemampuan mengelola dan penggunaan media serta sumber belajar.

Kemampuan ini pada dasarnya merupakan kemampuan menciptakan kondisi belajar yang merangsang agar proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

- (5) Kemampuan penguasaan tentang landasan kependidikan. Kemampuan menguasai landasan-landasan kependidikan.
- (6) Kemampuan menilai prestasi belajar peserta didik yaitu kemampuan mengukur perubahan tingkah laku siswa dan kemampuan mengukur kemahiran dirinya dalam mengajar dan dalam membuat program.
- (7) Kemampuan memahami prinsip-prinsip pengelolaan lembaga dan program pendidikan di sekolah.
- (8) Kemampuan/terampil memberikan bantuan dan bimbingan kepada peserta didik.
- (9) Kemampuan memiliki wawasan tentang penelitian pendidikan.
- (10) Kemampuan memahami karakteristik peserta didik. Guru dituntut memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang ciri-ciri dan perkembangan peserta didik, lalu menyesuaikan bahan yang akan diajarkan sesuai dengan karakteristik peserta didik.
- (11) Kemampuan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- (12) Kemampuan memiliki wawasan tentang inovasi pendidikan.
- (13) Kemampuan/berani mengambil keputusan.
- (14) Kemampuan memahami kurikulum dan perkembangannya.
- (15) Kemampuan bekerja berencana dan terprogram.
- (16) Kemampuan menggunakan waktu secara tepat.

Dalam UU guru dan dosen, kompetensi profesional sebagaimana yang dimaksud pada ayat 2 merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

- 1) Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu, dan
- 2) Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Jadi, dari uraian ruang lingkup diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian di bidang pendidikan atau

keguruan. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar guru dalam pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, bidang studi yang dibinanya, sikap yang tepat tentang lingkungan PBM dan mempunyai keterampilan dalam teknik mengajar.

### 3. Kompetensi Guru Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, sosok guru (agama) sangat strategis, di samping mengemban misi keilmuan agar peserta didik menguasai ilmu-ilmu agama, guru juga mengemban tugas suci, misi kenabian, yakni membimbing dan mengarahkan peserta didik menuju jalan Allah SWT. Dengan peran strategis tersebut, tentu tidak mudah menjadi guru agama. Di samping itu, dalam melaksanakan tugasnya, guru agama akan dihadapkan pada tantangan yang tidak ringan, baik tantangan internal (terkait dengan materi agama dan pribadi guru) maupun tantangan eksternal (terkait dengan perhatian orang tua, lingkungan yang tidak kondusif, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang melahirkan efek negatif, di samping dampak positif).

Dalam konteks pendidikan Islam, guru atau pendidik diistilahkan dengan sebutan *murobbi*, *mu'allim* dan *mu'addib*, ketiga istilah tersebut mempunyai penggunaan tersendiri menurut peristilahan yang dipakai dalam pendidikan dalam konteks Islam. Disamping itu, istilah pendidik kadangkala disebut melalui gelarnya seperti *syaiikh* dan *ustadz*. Pendidik juga berarti orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan pada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah dan mampu menjadi makhluk sosial dan makhluk individu yang mandiri.

Menurut Al-Ghazali, tugas pendidik yang utama adalah menyempurnakan, menyucikan serta membawakan hati manusia untuk bertaqarrub kepada Allah SWT, hal tersebut karena pendidikan adalah upaya untuk mendekatkan diri kepada Allah. Seorang pendidik dituntut mampu memainkan peranan dan fungsinya dalam

menjalankan tugas keguruannya, sehingga dapat menempatkan kepentingan sebagai individu, anggota masyarakat, warga negara dan pendidik sendiri. Antara satu peran dan peran lainnya harus ditempatkan secara proporsional. Kadangkala seorang pendidik menganggap bahwa tugas sesungguhnya adalah memberikan dan memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) saja, namun selain itu pendidik juga bertanggung jawab atas pengelolaan (*manager of learning*), pengarah (*director of learning*), fasilitator dan perencana (*the planner of future society*)

Untuk menjadi pendidik yang professional sesungguhnya bukanlah hal yang mudah karena harus memiliki kompetensi yang handal. Kompetensi dasar (*basic competency*) bagi pendidik ditentukan oleh tingkat kepekaannya dari bobot potensi dasar dan kecenderungan yang dimilikinya. Hal tersebut karena potensi itu merupakan tempat dan bahan untuk memproses semua pandangan dan juga sebagai bahan untuk menjawab semua rangsangan yang datang darinya. Potensi dasar ini adalah milik individu sebagai hasil dari proses yang tumbuh karena adanya *inayah* Allah SWT, dan situasi yang mempengaruhinya baik langsung maupun tidak.

Dalam pendidikan Islam seorang pendidik itu haruslah memiliki pengetahuan dan kemampuan lebih dan mampu mengimplisitkan nilai relevan (dalam ilmu pengetahuan itu), yakni sebagai penganut Islam yang patut dicontoh dalam ajaran Islam yang diajarkan dan bersedia mentransfer pengetahuan Islam serta nilai-nilai pendidikan yang diajarkan. Namun demikian untuk menjadi pendidik yang professional masih diperlukan persyaratan yang lebih dari itu.

Untuk mewujudkan pendidik yang professional sekaligus yang berkompeten dalam pendidikan Islam, perlu didasari tuntutan Nabi Muhammad SAW, karena beliau satu-satunya pendidik yang paling berhasil dalam rentang waktu yang singkat, sehingga diharapkan dapat mendekati realitas pendidik dengan yang ideal. Keberhasilan Nabi sebagai pendidik didahului oleh bekal kepribadian (*personality*) yang berkualitas unggul ini ditandai dengan kepribadian Rasul yang dijuluki *Al-Amin*

yakni orang yang sangat jujur dan dapat dipercaya dan kepedulian Nabi terhadap masalah-masalah sosial religius. Kemudian beliau juga mampu mempertahankan dan mengembangkan kualitas iman dan amal saleh, berjuang dan bekerja sama menegakkan kebenaran.

Berikut ini adalah kompetensi guru dalam ajaran Islam :

**a) Kompetensi Personal-Religius**

Kemampuan dasar (kompetensi) yang pertama bagi pendidik adalah menyangkut kepribadian agamis, artinya pada dirinya melekat nilai-nilai lebih yang akan diinternalisasikan kepada peserta didiknya. Misalnya nilai kejujuran, musyawarah, kebersihan, keindahan, kedisiplinan, ketertiban dan sebagainya. Nilai tersebut perlu dimiliki pendidik sehingga akan terjadi transinternalisasi (pemindahan penghayatan nilai-nilai) antara pendidik dan anak didik baik langsung maupun tidak langsung atau setidaknya terjadi transaksi (alih tindakan) antara keduanya.

**b) Kompetensi Sosial-Religius**

Kemampuan dasar kedua bagi pendidik adalah menyangkut kepeduliannya terhadap masalah-masalah sosial selaras dengan ajaran Islam. Sikap gotong royong, tolong menolong, egalitarian (persamaan derajat antara sesama manusia), sikap toleransi dan sebagainya juga perlu dimiliki oleh pendidik untuk selanjutnya diciptakan dalam suasana pendidikan Islam dalam rangka transinternalisasi sosial atau transaksi sosial antara pendidik dan anak didik.

**c) Kompetensi Profesional-Religius**

Kemampuan dasar yang ketiga ini menyangkut kemampuan untuk menjalankan tugasnya secara profesional dalam arti mampu membuat keputusan keahlian atas beragamnya kasus serta mampu mempertanggung jawabkan berdasarkan teori dan wawasan keahliannya dalam perspektif Islam.

Kompetensi di atas dapat dijabarkan dalam kompetensi-kompetensi sebagai berikut :

- 1) Mengetahui hal-hal yang perlu diajarkan, sehingga ia harus belajar dan mencari informasi tentang materi yang diajarkan
- 2) Menguasai keseluruhan bahan materi yang akan disampaikan pada akan didiknya
- 3) Mempunyai kemampuan menganalisa materi yang diajarkan dan menghubungkannya dengan konteks komponen-komponen secara keseluruhan melalui pola yang diberikan Islam tentang bagaimana cara berpikir (*way of thinking*) dan cara hidup (*way of life*) yang perlu dikembangkan melalui proses edukasi
- 4) Mengamalkan terlebih dahulu informasi yang telah didapat sebelum disajikan kepada anak didiknya

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ ٱللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝۳

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan” (QS. Shaff :2-3)

- 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan yang sedang dan sudah dilaksanakan

وَءَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى ٱلْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَ نُبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ۝۳۱

Artinya: “Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar” (QS. Al-Baqarah;31)

- 6) Memberi hadiah (*tabsyir/reward*) dan hukuman (*tanzir/punishment*) sesuai dengan usaha dan upaya yang dicapai anak didik dalam rangka memberikan persuasi dan motivasi dalam proses belajar

إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِـلَحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَا تُسْئَلُ عَنْ أَصْحَابِ ٱلْجَحِيمِ ۝۱۱۹

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah mengutusmu (Muhammad) dengan kebenaran; sebagai pembawa berita gembira dan pemberi peringatan, dan kamu tidak akan diminta (pertanggunggaan jawab) tentang penghuni-penghuni neraka” (QS. Al-Baqarah:119)

- 7) Memberikan uswatun hasanah dan meningkatkan kualitas dan keprofesionalannya yang mengacu pada *futuristic* tanpa melupakan peningkatan kesejahteraannya, misalnya; gaji, pangkat, kesehatan, perumahan sehingga pendidik benar-benar berkemampuan tinggi dalam *transfer of heart*, *transfer of head*, dan *transfer of hand* kepada anak didik dan lingkungannya.

### C. Konsep Kompetensi *Leadership* Guru PAI

#### 1. Pengertian Kompetensi *Leadership*

*Leadership* merupakan terjemah dari Bahasa Inggris yang artinya kepemimpinan.<sup>39</sup> Para ahli berbeda-beda di dalam mendefinisikan kepemimpinan, diantaranya bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.<sup>40</sup> Sudarwan Danim mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>41</sup>

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya. Pondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah memikirkan visi dan misi organisasi, mendefinisikan dan menegakkannya secara jelas dan nyata. Selain itu ada definisi lain bahwa

<sup>39</sup>Tikno Lensufie, *Educational Leadership* (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm. 2

<sup>40</sup>N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), hlm. 1-2.

<sup>41</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasi, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 6

kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mereka mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan bersama.<sup>42</sup>

Menurut Robbins oleh Sudarwan Danim dan Suparno dalam buku yang ditulis Abdul Wahab dan Umiarso menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi kelompok anggota agar dapat bekerja ke arah pencapaian tujuan dan sasaran.<sup>43</sup> Toha menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada intinya mengandung unsur kemampuan seseorang, mampu mempengaruhi orang, dan mencapai tujuan bersama. Di samping itu kepemimpinan dapat terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.<sup>44</sup>

## 2. **Pembagian Kompetensi GPAI**

Secara lebih rinci mengenai kompetensi GPAI, Menteri Agama telah mengeluarkan keputusan Menteri Agama No. 211 Tahun 2011 (KMA 211/2011) Tentang Pedoman Pengembangan Standar Pendidikan Agama Islam pada Sekolah. Dalam Bab IV huruf B Nomor 2 dinyatakan bahwa ruang lingkup pengembangan standar kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam pada PAUD / TK, SD, SMP, SMA/SMK meliputi :

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.
- b. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian guru yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.
- c. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua / wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

<sup>42</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media 2012), hlm. 80

<sup>43</sup> Abdul Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2011), hlm. 89

<sup>44</sup> Tikno Lensufie, *Educational ...* hlm. 2

- d. Kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam pengasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.
- e. Kompetensi spiritual adalah kemampuan guru untuk menjaga semangat bahwa mengajar adalah ibadah.
- f. Kompetensi *leadership* adalah kemampuan guru untuk mengorganisasi seluruh potensi sekolah yang ada dalam mewujudkan budaya Islami (*Islamic Religious Culture*) pada satuan pendidikan<sup>45</sup>.

Kompetensi guru memiliki makna yang penting dalam dunia pendidikan yang didasarkan atas pertimbangan rasional karena proses pembelajaran merupakan sebuah proses yang rumit dan kompleks. Jika memiliki kompetensi yang memadai maka tentunya guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Ada beragam aspek yang saling berkaitan dan mempengaruhi berhasil atau gagalnya kegiatan pembelajaran. Guru yang mampu memberikan pencerahan kepada siswanya dipastikan memiliki kompetensi sebagai guru yang profesional.<sup>46</sup> Jenis kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam yang telah ditentukan oleh Keputusan Menteri Agama dapat dijadikan sebagai dasar ukuran observasi sehingga dapat ditentukan dan dinilai guru yang telah memiliki kompetensi penuh dan guru yang masih kurang memadai kompetensinya.<sup>47</sup>

### 3. Kompetensi *leadership* GPAI

Kompetensi *leadership* GPAI adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh guru Pendidikan Agama Islam untuk mengorganisasi seluruh potensi sekolah dalam mewujudkan budaya Islami (*Islamic Religious Culture*) pada satuan pendidikan.

Kompetensi *leadership* GPAI yang harus dimiliki oleh seorang GPAI berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 16 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Pendidikan Agama di Sekolah dalam Pasal 16 ayat 1 ada 4 indikator yaitu:

- a. Kemampuan merencanakan pembudayaan islami dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah

<sup>45</sup>Kementerian Agama Republik Agama Islam. Keputusan Menteri Agama No. 211 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengembangan Standar Nasional Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah

<sup>46</sup>Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 56

<sup>47</sup>Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 35

Kemampuan ini merupakan bagian dari proses pembelajaran agama, oleh karena itu seorang GPAI harus mampu merencanakan kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran PAI sebagai bentuk dari pengamalan materi pembelajaran yang disampaikan.

Guru dan pihak sekolah yang bersangkutan membuat perencanaan kegiatan sebagai bentuk pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia. Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan.<sup>48</sup>

b. Kemampuan dalam mengorganisasikan potensi sekolah

Kemampuan mengorganisasikan potensi unsur sekolah harus dilakukan secara sistematis, hal ini dilakukan untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah. Oleh karena itu seorang guru harus mampu melibatkan seluruh warga sekolah untuk mendukung dan melaksanakan pembudayaan pengamalan ajaran agama Islam di sekolah. Hal ini bertujuan agar pengamalan pembelajaran mampu berjalan secara optimal. Guru dan pihak sekolah yang bersangkutan bersama-sama mengorganisasikan kegiatan pembelajaran secara sistematis.

c. Kemampuan GPAI sebagai inovator, fasilitator, pembimbing dan konselor

Berkaitan dengan kemampuan GPAI untuk menjadi inovator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah, maka seorang GPAI harus mampu mengajak, merangkul serta mendorong semua warga sekolah agar mau melaksanakan/ mengamalkan ajaran agama Islam secara kontinyu. GPAI juga senantiasa memberi contoh yang baik agar bisa menjadi teladan bagi peserta didik dan warga sekolah lainnya.

d. Kemampuan menjaga, mengendalikan dan mengarahkan budaya Islami pada komunitas sekolah

Kemampuan menjaga, mengendalikan dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga serta

<sup>48</sup>Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), hlm. 77

mengarahkan kegiatan yang sudah direncanakan agar berjalan dengan lancar dan berkelanjutan serta memiliki tanggung rasa yang tinggi terhadap pemeluk agama lain demi terciptanya kehidupan agama yang harmonis.

Guru dan pihak sekolah yang bersangkutan bersama-sama menjaga (mengawasi), mengendalikan dan mengarahkan seluruh warga sekolah agar kegiatan-kegiatan Islami tidak hanya berjalan saja, tetapi dapat dilaksanakan secara konsisten sehingga dapat membudaya pada diri masing-masing individu.

Guru agama berbeda dengan guru-guru bidang studi lainnya. Guru agama di samping melaksanakan tugas pengajaran, yaitu memberitahukan pengetahuan keagamaan, ia juga melaksanakan tugas pembinaan bagi peserta didik, ia membantu pembentukan kepribadian, pembinaan akhlak serta menumbuhkembangkan keimanan dan ketakwaan para peserta didik. Oleh karena itu GPAI perlu memiliki kompetensi *leadership* atau kepemimpinan sebagai pelaksana agama dari Allah selaku orang beriman dan amanah dari orang tua serta masyarakat.

Berdasarkan penjabaran kompetensi *leadership* sebagaimana tertuang dalam PMA No. 16 Tahun 2010 di atas, dapat dipahami bahwa GPAI diharapkan mampu untuk menjadi pemimpin di sekolah, baik secara formal maupun informal. Di samping itu GPAI juga harus mampu membuat program pengembangan pendidikan agama dan menggerakkan seluruh potensi sekolah untuk mendukung program tersebut dengan tetap memperhatikan keragaman hidup beragama (tasamuh/toleransi), sehingga tercipta sebuah lingkungan sekolah berbudaya agama (*religious culture*) yang dapat menunjang keberhasilan pembelajaran agama di sekolah.

#### 4. Kompetensi *Leadership* Dalam Perspektif Islam

Perihal *leadership* atau kepemimpinan dalam Islam ini sudah ada dan berkembang, tepatnya pasca Rasulullah SAW wafat. Wacana kepemimpinan ini

timbul karena sudah tidak ada lagi Rasul atau Nabi setelah Nabi Muhammad SAW wafat. Dalam Firman Allah SWT Surat Al-An'am: 115 dikatakan bahwa Al-qur'an itu sudah bersifat final dan tidak dapat diubah-ubah lagi. Sehingga Rasulullah SAW adalah pembawa risalah terakhir dan penyempurna dari risalah-risalah sebelumnya.

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* (jamaknya *umara*) atau penguasa.<sup>49</sup> Kedua istilah itu dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي لَأَرْضٍ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ دِمَاءً وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝ ٣٠

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (QS. Al-Baqarah: 30)

Maka kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak dapat dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada khalifah sesudah Nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam AS yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas *amar ma'ruf nahi munkar*.

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *ulim amri* yang satu akar dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *ulil amri* berarti pemimpin tertinggi

dalam masyarakat Islam sebagaimana firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

49 Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (UIN Maliki Press: Malang, 2010), hlm.4

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.(QS. Annisa: 59)

Sedangkan dalam ayat lain kata *ulil amri* mungkin berarti pemimpin tertinggi

atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai suatu jawatan:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْرِ أَوْ لَخَوْفٍ أَدْعَاؤُهُمْ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى  
 الرِّسُولِ وَالْإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا  
 فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَتَبَعْتُمْ لِّلشَّيْطَانِ إِلَّا قَلِيلًا ۝ ٨٣

Artinya: “Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu)”(QS. Annisa: 83)

Ulil amri yang dipaparkan dalam dua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam dan juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Dalam Al-Qur’an juga disebutkan istilah *auliya* yang berarti pemimpin yang

sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ  
 الزَّكَاةَ وَهُمْ رُكْعُونَ ۝ ٥٥

Artinya: “Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)”. (QS. Al-Maidah: 55)

Sedangkan dalam hadits Rasulullah istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra’in* atau *amir* seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam

Bukhori yang artinya:

“Ketahuilah, bahwa kamu sekalian adalah sebagai pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap pimpinannya(rakyatnya). Maka sebagai Amir (pemimpin) yang memimpin manusia yang banyak adalah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas pimpinannya(rakyatnya). Dan seorang suami (lelaki) adalah sebagai pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab terhadap mereka. Seorang istri (wanita) adalah sebagai pemimpin dirumah suaminya serta anaknya yang ia bertanggung jawab terhadap mereka. Dan seorang hamba (budak) adalah sebagai pemimpin dalam menjaga harta tuannya. Ketahuilah, kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap pimpinannya.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Berdasarkan ayat Al-Qur'an dan hadits Rasulullah tersebut sebagaimana yang disimpulkan oleh Mulyadi bahwa kepemimpinan Islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

Islam memandang bahwa kepemimpinan harus dipegang oleh sosok yang mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah *uswatun hasanah*.<sup>50</sup> Dalam asas dan prinsip ajaran Islam; pemimpin adalah hamba Allah, membebaskan manusia dari ketergantungan kepada siapa pun, melahirkan konsep kebersamaan antar manusia, menyentuh aspek hubungan manusia dengan manusia dan alam sekitar, membenarkan seseorang taat kepada pemimpin selama tidak bermaksiat dan melanggar aturan Allah, mengajarkan bahwa kehidupan dunia adalah bagian dari perjalanan akhirat, memandang kekuasaan dan kepemimpinan adalah bagian integral ibadah.

Kepemimpinan merupakan tanggung beban dan tanggung jawab, bukan kemuliaan. Kepemimpinan membutuhkan keteladanan dan wujud, bukan kata dan retorika, serta senantiasa bertutur santun, sekalipun itu perkataan Nabi Musa kepada Fir'aun yang jahat.<sup>51</sup> Dari situ, maka dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin itu dilihat dari perilakunya sehari-hari. Bagaimana cara seorang pemimpin itu memimpin bawahannya dan bagaimana seorang pemimpin memerintah dan menjalankan perannya.

Diibaratkan sebagai kepala bagi sebuah badan, pemimpin adalah otak yang mengatur semua gerakan anggotanya. Karena itu pemimpin tidak cukup bermodal kecerdasan tetapi dia harus mempunyai akhlak atau perilaku yang mulia yang dapat diteladani oleh anggotanya.<sup>52</sup>

50 Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Da'wah*, (Jakarta: Amzah, 2005), hlm. 74

51 Multitama Comunication, *The Power of Leader: Potret Kepemimpinan Islam yang Diteladani dan Dinantikan*, (Akbar Media Eka Sarana, Mei 2007), hlm. 100

52 Veitzhal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm..231

Dalam perspektif Islam perilaku atau akhlak seorang pemimpin menjadi sangat penting untuk dikaji, dibahas dan kemudian diamalkan, hal ini karena salah satu keberhasilan suatu organisasi atau lembaga apapun sangat dipengaruhi oleh perilaku atau akhlak seorang pemimpin.

Al-Qur'an yang merupakan pedoman bagi umat Islam telah memberikan kriteria-kriteria tertentu sebagai landasan atau pondasi akhlak bagi seorang pemimpin, antara lain:

a. Mencintai kebenaran

Seorang pemimpin yang beriman wajib berpegang teguh pada kebenaran yang telah diturunkan oleh Allah SWT, sebagaimana firman-Nya:

□ لَحَقُّ مِنَ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ □ اَلْمُحْتَرِبِينَ □ ١٤٧

Artinya: "Kebenaran itu adalah dari Tuhan; sebab itu janganlah termasuk orang-orang yang ragu." (QS. Al-Baqarah ayat 147)

Menurut Ainur Rohim, seorang pemimpin harus senantiasa istiqomah dan berpijak di atas kebenaran Islam.<sup>53</sup>

b. Berlaku Adil

Perilaku adil dalam diri seorang pemimpin sangat penting, sebab tanpa ada keadilan dari seorang pemimpin, maka yang terjadi adalah penindasan dan kekerasan.

□ يَا أَيُّهَا □ الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ □ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ □ شَنَاةُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا □ عَدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ □ وَتَقْوَىٰ □ لَإِنَّ □ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ □ ٨

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu menjadi orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil, berlaku adillah. Karena adil itu lebih dekat dengan taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah, sungguh Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Maidah: 8)

c. Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain

Pemimpin adalah merupakan jabatan dan juga merupakan amanah yang sangat besar dan harus dipertanggungjawabkan, tidak hanya di hadapan manusia

53 Ainur Rohim Fakhri, *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), hlm. 34

yang memberi amanah tetapi juga dihadapan Allah SWT. Seorang pemimpin harus benar-benar menjaga amanah yang telah diberikan kepadanya.

إِنَّ لِلَّهِ بِأَمْرِكُمْ أَنْ تُؤدُّوا □ لَأَمَدَّتْ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ □ لِلنَّاسِ  
 أَنْ تَحْكُمُوا بِ□ لَعَدْلٍ إِنَّ □ لِلَّهِ نِعْمًا يَعْظُمُ بِهِ □ إِنَّ □ لِلَّهِ كَانَ سَمِيعًا  
 بَصِيرًا ٥٨

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kaum untuk menyampaikan kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan keputusan di antara manusia agar supaya kalian menetapkan keputusan secara adil.” (QS. An-Nisa’: 58)

#### D. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI

Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin merupakan sentral dari kegiatan yang diprogramkan. Pimpinan merupakan *decision maker* dan juga teladan bagi anak buahnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin setidaknya dapat memberikan contoh yang baik pada stafnya, pola pergaulan dan pola kerja di organisasi tersebut dapat diarahkan pada ranah kebijakan yang sudah diprogramkan oleh pemimpin.

Secara sederhana, proses pengelolaan sekolah mencakup empat tahap, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).<sup>54</sup> Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan sekolah. Karena ia merupakan pimpinan di lembaga tersebut, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan kehidupan global yang lebih baik. Kepala sekolah sebagai pendidik, administrator, pemimpin dan supervisor diharapkan dapat mengelola lembaga pendidikan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.

Kepala sekolah adalah seorang manajer.<sup>55</sup> Dalam konteks organisasi dialah yang mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan

54 I Putu Suarnaya, *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktis*, (Malang: Gunung Samudra, 2010), hlm.14

55 Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2006), hlm.21

posisi sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai kewenangan penuh terhadap arah kebijakan yang ditempuh menuju visi dan misi sekolah. Kewenangan tersebut hanya dapat diterapkan secara maksimal jika dalam kepemimpinannya tersebut kepala sekolah memposisikan diri secara proporsional.

Kepala sekolah yang mengelola sekolah tanpa pengetahuan manajemen pendidikan tidak akan bekerja secara efektif dan efisien, jauh dari mutu dan keberhasilannya tidak akan meyakinkan. Coladarci dan Getzels dalam Rohiat,<sup>56</sup> mengatakan bahwa seorang kepala sekolah yang tidak mempelajari teori manajemen dalam mengelola sekolah tidak akan dapat mencapai tujuan secara efektif karena apa yang dilakukan harus berpijak pada perilaku yang sistematis dan berhubungan dengan konsep dan generalisasi teori manajemen.

Havelock mengatakan bahwa kepala sekolah adalah sebagai agen perubahan. Fullan menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen perbaikan sekolah. Sedangkan menurut Kyte, Sergiovanni, Greenleaf, Dubin dan Lipan, menyebutkan bahwa kesuksesan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah.<sup>57</sup> Demikian juga dalam hal meningkatkan kinerja, profesi dan kompetensi guru sangat ditentukan oleh manajemen kepala sekolah.

Kepala sekolah yang profesional adalah seorang pimpinan yang terus menerus melakukan perencanaan yang baik, kemudian berusaha mengaktualisasi rencana tersebut dengan memanfaatkan potensi yang ada, setelah itu melakukan evaluasi atas kebijakan atau rencana yang telah terealisasi. Dengan demikian, kesalahan-kesalahan manajerial yang terjadi dapat diminimalisasi sehingga tidak terjadi lagi di masa mendatang.

Berkaitan dengan fokus pada penelitian ini, maka manajemen kepala sekolah

dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi

#### *leadership* GPAI

<sup>56</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), hlm.15

<sup>57</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang, UIN Press, 2010), hlm, v-vi

Perencanaan merupakan kegiatan pertama dalam proses kerjasama 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. Suatu usaha tanpa direncanakan sulit diharapkan daya guna dan hasil gunanya, dengan kata lain usaha itu akan sia-sia dan kemungkinan akan menemukan titik kegagalan dan kehancuran.

Bintoro Tjokroaminoto dalam Husaini Usman mengartikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>58</sup> Sondang P.Siagian menyatakan bahwa dalam proses perencanaan kegiatan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan.

Perencanaan juga dapat diartikan sebagai proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan cara pencapaiannya. Setiap rencana yang dihasilkan akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>59</sup> Syamsi berpandangan bahwa perencanaan itu mengandung beberapa aspek yaitu:

- a) Perencanaan itu merupakan proses yang berkesinambungan
- b) Perencanaan itu akan melibatkan semua pimpinan dalam organisasi itu
- c) Perencanaan itu disusun secara bertingkat
- d) Perencanaan itu menyangkut kegiatan organisasi untuk waktu yang akan datang
- e) Perencanaan merupakan jawaban keadaan status quo dari organisasi yang

bersangkutan.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).

<sup>59</sup> Agus Subardi, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: UUP AMP YPKN, 1997), hlm. 50

<sup>60</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), hlm.74

Suatu perencanaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- (1) Jelas, serta dapat dimengerti dan dapat menjawab pertanyaan *what, which, why, when, where dan how*.
- (2) Pragmatis, yaitu didasari perhitungan-perhitungan yang kongkrit, berdasarkan asumsi yang logis
- (3) Operasional, yaitu dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada
- (4) Ambisius tetapi tetap realistis
- (5) Berlangsung melalui pentahapan waktu yang konsisten
- (6) Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat mungkin tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- (7) Adanya skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan bukan berdasarkan kemauan.<sup>61</sup>

Sarwoto sebagaimana dikutip oleh Baharuddin dan Moh. Makin, mengidentifikasi beberapa syarat perencanaan yaitu: (a) tujuannya dirumuskan secara jelas, (b) bersifat sederhana (*simple*) artinya dapat dilaksanakan, (c) memuat analisis dan penjelasan serta penggolongan tindak usaha yang direncanakan untuk dilakukan, (d) perencanaan yang didukung oleh ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin.<sup>62</sup>

Di dalam perencanaan, kepala sekolah perlu merencanakan program dalam rangka peningkatan kompetensi *leadership* GPAI dalam bentuk rencana jangka pendek yang tertuang di dalam program tahunan sekolah. Untuk mewujudkan dan merealisasikan program tahunan tersebut perlu disusun rencana operasionalnya.

<sup>61</sup> Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: Bina Aksara, 1997), hlm. 36

<sup>62</sup> Baharuddin, dan Moh. Makin, *Pendidikan Humanistik: Konsep, Teori dan Aplikasi Praktis dalam Dunia Pendidikan*. (Yogyakarta: AR Ruzz Media, 2007)

Dalam menyusun perencanaan yang baik tentunya mengikuti langkah-langkah atau tahapan membuat perencanaan secara berurutan dan perumusan tujuan yang jelas merupakan langkah awal yang akan dijadikan patokan dalam menentukan alat ukur sebagai acuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari rencana yang telah ditetapkan.

Didin Kurniadin dan Imam Machalli menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses perencanaan pada umumnya mencakup beberapa tahap, yaitu pengumpulan dan pemrosesan data, diagnosis, perumusan kebijakan, perkiraan kebutuhan masa mendatang, pembiayaan dari kebutuhan, penentuan target, perumusan rencana, perincian rencana, penilaian dan revisi perencanaan kembali.<sup>63</sup>

Adapun kegiatan dalam proses perencanaan tersebut pada dasarnya terdiri dari empat tahapan. Pertama, *environmental* (lingkungan), baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Pada tahap ini, hal yang dilakukan adalah pengumpulan dan pemrosesan data dan diagnosis. Data dalam perencanaan ini mempunyai peranan sangat penting sebab kelengkapan data yang dimiliki sangat menentukan bentuk dan kebijakan perencanaan yang disusun sehingga pembacaan faktor lingkungan dengan pengumpulan data-data yang lengkap merupakan kunci perencanaan.

Kedua, perumusan terdiri dari perumusan kebijakan, perkiraan kebutuhan masa mendatang, pembiayaan dari kebutuhan, penentuan target, perumusan rencana dan perincian rencana. Ketiga pelaksanaan yaitu tahap pelaksanaan dari perencanaan yang telah dirumuskan dan keempat adalah penilaian. Tahap ini merupakan tahap evaluasi dari keseluruhan tahap proses perencanaan yang kemudian dievaluasi dari keseluruhan tahap proses perencanaan yang kemudian dievaluasi dan direvisi

---

63 Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan)*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 173

kembali. Hasil evaluasi dan revisi ini menjadi bagian dari awal tahapan dalam merumuskan perencanaan kembali.<sup>64</sup>

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa dalam proses perencanaan tersebut perlu dilakukan analisa lingkungan internal dan eksternal, membuat perumusan, pelaksanaan dan penilaian agar didapatkan perencanaan yang matang sebagai alat monitor pelaksanaan kegiatan. Perencanaan dalam proses pendidikan dilaksanakan secara terorganisasi, berkelanjutan dan bersistem. Melalui perencanaan bersistem, segala kegiatan perencanaan pendidikan akan terwujud dengan baik. Oleh karena itu, kedudukan sistem sebagai *planning mechanism* dan *planning basic* mempunyai arti penting bagi penerapan metodologi perencanaan. Metodologi perencanaan pendidikan harus merujuk pada system kerja pendidikan yang ada.

Lebih lanjut menurut Terry perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Kegiatan perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan, meramalkan keadaan untuk yang akan datang, memperkirakan kondisi pekerjaan yang dilakukan, memilih tugas yang sesuai untuk pencapaian tujuan, membuat rencana secara menyeluruh dengan menekankan kreativitas, membuat kebijaksanaan, prosedur, standar dan metode untuk pelaksanaan kerja serta mengubah rencana sesuai dengan petunjuk pengawasan.<sup>65</sup>

Dalam konsep Islam perencanaan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI merupakan suatu pekerjaan yang baik sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat al-Hajj ayat 77:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا رَكَعُوا وَ سَبِّحُوا بِحَمْدِ رَبِّكُمْ وَ فَاعْبُدُوا  
 لَخَيْرٍ لَّعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

64 Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 173-174

65 George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith D.F.M (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 17

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, ruku’lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan” (QS. al-Hajj ayat 77)

Di samping itu dalam melakukan perencanaan harus memenuhi asas partisipatif kolaboratif dan keadilan sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur’an surat an-Nahl ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran” (QS. an-Nahl ayat 90)

Ayat tersebut di atas menganjurkan kepada para manajer termasuk di antaranya kepala sekolah untuk bersikap adil dan bijaksana dalam proses menentukan perencanaan. Ayat tersebut merupakan suatu hal yang prinsipil agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna dan tidak ada yang dirugikan. Di samping itu, intisari ayat tersebut merupakan suatu pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

2. Pengorganisasian program yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI

Pengorganisasian adalah proses kerjasama sekelompok manusia meliputi berbagai jenis kegiatan yang mengacu kepada tercapainya tujuan yang sama. Supaya kegiatan-kegiatan tersebut terpadu, maka perlu diorganisasikan.

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta

tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas-aktifitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>66</sup>

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.<sup>67</sup>

Sedangkan pengorganisasian menurut Handoko dalam Husaini Usman ialah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggungjawab tertentu, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>68</sup>

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 mengefektifkan pencapaian tujuan suatu organisasi.

Adapun dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Perumusan tujuan  
Sebagai dasar utama penyusunan organisasi, tujuan harus dirumuskan secara jelas dan lengkap baik mengenai bidang ruang lingkup sasaran dan sarana yang diperlukan serta jangka waktu pencapaian tujuan
- b) Penetapan tugas pokok

<sup>66</sup>Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2002), hlm. 10

<sup>67</sup> Mulyono, *Manajemen dan Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Ar-Ruz Media, 2008)

<sup>68</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).

Tugas pokok adalah sasaran yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai. Dalam penetapan tugas pokok ini perlu diperhatikan dua hal, yaitu tugas pokok harus merupakan bagian dari tujuan dan tugas pokok harus dalam batas kemampuan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tugas pokok merupakan landasan dalam penyelenggaraan semua kegiatan dalam organisasi.

c) Perincian kegiatan

Dalam kegiatan ini selain harus disusun secara lengkap dan terperinci, perlu juga diidentifikasi kegiatan-kegiatan yang penting dan kegiatan-kegiatan yang kurang penting, sehingga apa yang dilakukan sesuai dengan apa yang diharapkan.

d) Pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi

Kegiatan-kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain, masing-masing dikelompokkan menjadi satu. Kelompok kegiatan sebagai hasil pengelompokan ini disebut fungsi, atau dapat dikatakan fungsi adalah sekelompok kegiatan yang sama (homogen) atau satu sama lain terdapat hubungan yang sangat erat.

e) Departementasi

Departementasi adalah proses konversasi (*converting*) fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi.

Departementasi dibagi menjadi dua yaitu vertical dan horizontal.

f) Pelimpahan *authority*

Dalam organisasi apapun, setiap pejabat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selalu didasari oleh otoritas organisasi yang melekat pada jabatan yang dipangkunya. Artinya setiap posisi tertentu dalam organisasi baru memiliki arti setelah dilekati dengan otoritas organisasi.

g) *Staffing*

Staffing adalah penempatan orang pada satuan-satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departementasi. Prinsip utama dalam staffing adalah prinsip menempatkan orang pada tempatnya dan prinsip menempatkan orang yang tepat pada jabatan atau pekerjaannya.

h) *Facilitating*

*Facilitating* merupakan proses terakhir dalam penyusunan organisasi. Bentuknya berupa pemberian kelengkapan seperti peralatan. Fasilitas yang harus diberikan dapat berbentuk materiil / keuangan.

Untuk mewujudkan pengorganisasian yang baik dan efektif dengan pencapaian tujuan perlu menerapkan beberapa azaz antara lain:

- 1) Organisasi harus fungsional
  - 2) Pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja
  - 3) Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab
  - 4) Organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol
  - 5) Organisasi harus mengandung kesatuan perintah
  - 6) Organisasi harus seimbang dan berfikir.<sup>69</sup>
3. Pelaksanaan progam yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi

#### *leadership* GPAI

Pelaksanaan dapat dipahami sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.<sup>70</sup>

Menurut Terry yang dikutip oleh Didin Kurniadin dan Imam Machali mendefinisikan pelaksanaan sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok mau dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan para anggota yang menyebabkan para anggota mau untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.<sup>71</sup>

Pelaksanaan 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. Pelaksanaan merupakan kegiatan manajemen untuk membuat orang-orang mau dan dapat bekerja

<sup>69</sup> Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 62-72

<sup>70</sup> Sondang Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Mas Agung, 1980), hlm. 128

<sup>71</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 287-288

sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Menggerakkan orang bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Untuk itu diperlukan kemampuan atau seni menggerakkan orang lain yang disebut kepemimpinan.

Bila dilihat dari makna pelaksanaan di atas, maka prinsip-prinsip dalam pelaksanaan menunjukkan pada:

- a) Keterpaduan antara tujuan kelompok dan tujuan organisasi
- b) Kerja sama antara pimpinan
- c) Partisipasi dalam pembuatan keputusan
- d) Pelimpahan wewenang yang cukup memadai
- e) Terjalannya komunikasi yang efektif
- f) Pengawasan yang efektif dan efisien.<sup>72</sup>

Menurut Terry berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan ke dalam kegiatan pelaksanaan ini antara lain: pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), dorongan (*motivating*) dan memimpin (*leading*).<sup>73</sup>

Pengarahan adalah setiap usaha yang dilakukan 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

<sup>72</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, hlm.125

<sup>73</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, hlm. 17-18

kesadaran akan kebersamaan yang dapat menumbuhkan sikap perilaku saling bekerjasama 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.

Adapun memimpin berarti menggerakkan orang lain (guru, karyawan dan siswa) agar dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan atau situasi dan kondisi.<sup>74</sup>

Dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan, kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah. Dalam upaya meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI dibutuhkan pengorganisasian yang jelas meliputi pembagian tugas dan fungsi, menstrukturkan bagian-bagian dan menentukan mekanisme kerja. Hal ini karena keberhasilan sekolah tergantung kepada kecakapan mengatur dan mendayagunakan sumber-sumber yang dimiliki. George R Terry dalam Sarwoto menyatakan bahwa sukses manajemen sebagian besar dipengaruhi beberapa hal, yaitu:

- (1) Mendapatkan orang-orang yang cakap
- (2) Mengatakan kepada mereka apa yang ingin kita capai
- (3) Memberikan otoritas kepada mereka
- (4) Menginspirasi mereka dengan kepercayaan terhadap mereka untuk mencapai sasaran.<sup>75</sup>

Karena unsur manusia yang dominan, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan tiga hal, yaitu:

---

74 Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan, Bahan Kuliah Manajemen Pendidikan Bagi Mahasiswa S2* (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2001)

75 Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985)

- (1) Memperhatikan elemen manusia dalam semua tindakan-tindakan manajerial serta masalah-masalah
  - (2) Mencari keterangan tentang kebutuhan apa yang dirasakan oleh setiap warga sekolah dan berusaha memenuhi kebutuhan itu
  - (3) Memperhatikan kepentingan kelompok yang ikut serta dan terlibat.
4. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengendalikan pelaksanaan. Kesalahan, kegagalan dan penyimpangan yang terjadi di lapangan perlu diperbaiki atau diluruskan dan dicegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan tersebut, begitu pula menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.

M. Manullang sebagaimana dikutip Soetopo mengartikan pengawasan sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu, dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Soetopo juga mengutip pendapat Mondy yang mengartikan “*controlling is the process of comparing actual performance with standards and taking any necessary corrective action*”. Pengawasan adalah proses membandingkan untuk kerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan melakukan perbaikan yang diperlukan.<sup>76</sup>

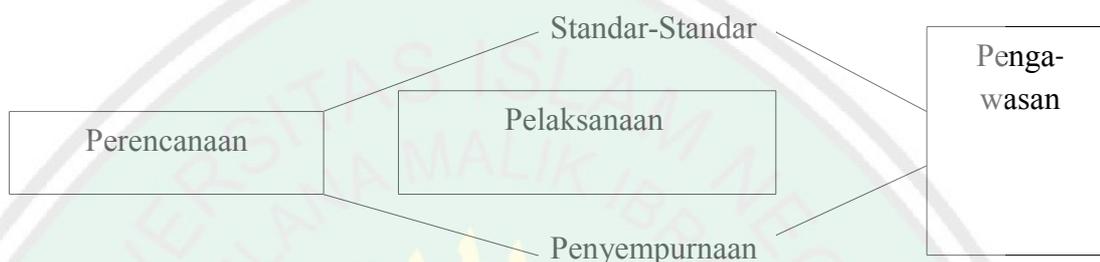
Selanjutnya Terry mendefinisikan pengawasan sebagai proses penentuan apa yang dicapai berkaitan dengan standar apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan (performansi) serta bilamana perlu diambil tindakan korektif. Ini yang memungkinkan pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana yakni sesuai dengan standar yang diharapkan.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998)

<sup>77</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hlm. 166

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diambil beberapa makna pengertian pengawasan sebagai berikut: pengawasan merupakan proses aktivitas, pengawasan berusaha mengecek, menilai dan mengoreksi. Hal ini berarti betapapun baiknya sebuah rencana, akan bisa gagal, apabila pimpinan tidak melakukan pengawasan. Hubungan timbal balik dapat digambarkan dengan bagan berikut:

Gambar 3.1  
Hubungan Timbal Balik Pengawasan



Adapun fungsi pengawasan setidaknya mencakup empat kegiatan, yaitu:

- a) Menentukan standar prestasi
- b) Mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini;
- c) Membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi
- d) Melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

Syamsi menjelaskan bahwa agar pengawasan yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif, maka harus mencerminkan kondisi berikut:

- 1) Pengawasan yang dimaksud harus direncanakan tentang, apa, siapa, mengapa, kapan, dimana dan bagaimana
- 2) Pengawasan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh tanpa ragu-ragu
- 3) Pengawasan harus mencerminkan kebutuhan karyawan yang perlu diawasi
- 4) Harus segera dilaporkan hasil pengendaliannya
- 5) Pengawasan harus bersifat fleksibel namun tetap tegas
- 6) Pengawasan harus mengikuti pola organisasinya
- 7) Pengawasan harus dilakukan seefisien mungkin, dan mempertimbangkan segi ekonominya antara hasil dan pengorbanannya
- 8) Pengawasan harus disertai dengan perbaikannya.<sup>78</sup>

78 Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, hlm.149

Kepala sekolah diharapkan mampu mengontrol dan mengendalikan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, apakah tingkat pencapaian tujuan sesuai dengan apa yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, pertama menetapkan alat ukur atau standar, kedua mengadakan penilaian atau evaluasi dan ketiga mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut.

Pada langkah pertama pemimpin harus menentukan alat-alat pengukur apa yang akan digunakan. Berdasar standar ini kemudian diadakan penilaian atau evaluasi, yakni membandingkan pekerjaan yang telah dikerjakan (*actual result*) dengan standar tadi. Jika terdapat ketidaksamaan, misalnya hasil akhir tidak sama dengan standar, maka dapat dilakukan tindakan perbaikan. Oleh sebab itu kegiatan evaluasi dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan program, menilai proses dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Adapun lebih jelasnya tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut:

- a) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan
- b) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan
- c) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik untuk membina yang telah baik
- d) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas organisasi
- e) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
- f) Meningkatkan kinerja organisasi
- g) Memberikan opini atas kinerja organisasi
- h) Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.
- i) Menciptakan terwujudnya organisasi yang bersih.<sup>79</sup>

---

79 Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 367-368

Tujuan pengawasan jika dikaitkan dengan pendidikan adalah mengontrol kinerja para guru sesuai dengan misi sekolah untuk menciptakan peningkatan kinerja organisasi dan kemampuan guru sendiri dalam rangka mendapatkan output yang berkualitas dan dapat mencegah penyimpangan yang akan terjadi.

Adapun bentuk pengawasan dibagi menjadi dua, yaitu:

- i. Pengawasan melekat  
Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat pengendalian yang terus-menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan. Pelaku pengawasan dalam hal ini adalah atasan yang dianggap memiliki kekuasaan (power) dan dapat bertindak bebas dari konflik kepentingan.
- ii. Pengawasan fungsional  
Istilah pengawasan fungsional berarti setiap usaha pengawasan yang dilakukan untuk melakukan audit dan pemantauan secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Pengawasan fungsional mempunyai peran yang penting untuk manajemen puncak melakukan pengendalian organisasi ada dalam mencapai tujuannya. Pengawasan fungsional ini dilakukan oleh manajemen puncak ataupun satuan pengawas internal dengan dibantu teknologi informasi yang canggih sebagai kegiatan pemantauan.<sup>80</sup>  
Pengawasan fungsional terdiri atas pengawasan internal dan eksternal. Pengawasan internal ialah suatu penilaian yang objektif dan sistematis oleh pengawas internal atas pelaksanaan dan pengendalian organisasi. Pengawasan internal menekankan pada pemberian bantuan kepada manajemen dalam mengidentifikasi sekaligus merekomendasi masalah inefisiensi maupun kegagalan sistem dan program.

<sup>80</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 368-370

Adapun maksud dari pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas keberhasilan dan kemajuan organisasi. Pelaksana pengawasan eksternal dilakukan dengan prinsip kemitraan antara pengawas dan yang diawasi.

Lebih lanjut menurut Terry bahwa pengawasan adalah kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Oleh karena itu kegiatan yang dilakukan dalam pengawasan adalah membandingkan hasil pekerjaan dengan rencana secara keseluruhan, menilai hasil pekerjaan dengan standar hasil kerja, membuat media pelaksanaan secara tepat, memberitahukan media pengukur pekerjaan, memindahkan data secara rinci untuk melihat perbandingan dan penyimpangannya, membuat saran dan tindakan perbaikan, memberitahukan anggota yang bertanggungjawab terhadap pemberian penjelasan dan melaksanakan pengawasan sesuai dengan petunjuk hasil pengawasan.<sup>81</sup>

---

81 <http://lhynnadisini.blogspot.co.id/2012/04/fungsi-fungsi-manajemen-menurut-george.terry>, akses 2 Mei 2016

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berupaya untuk mengetahui dan menelaah gambaran yang mendalam tentang manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi *leadership* guru PAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang, oleh karena itu penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan oleh Sugiyono sebagai penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post-positivisme*, digunakan untuk meneliti pada obyek yang alamiah (sebagai lawan dari eksperimen), dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.<sup>82</sup>

Alasan peneliti memilih pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memperoleh hasil yang alamiah dari obyek yang diteliti yaitu manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang secara utuh/holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna.

Sedangkan ditinjau dari jenisnya, penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi multikasus, oleh karena itu dalam menghasilkan generalisasi yang sah (valid) sangat terbatas, sehingga kegunaan yang utama bukanlah sebagai alat untuk menguji hipotesis melainkan untuk menghasilkan hipotesis, yang kemudian dapat diuji melalui penelitian yang lebih kokoh.<sup>83</sup> Walaupun demikian, dalam penelitian ini sesuai dengan kelebihan studi kasus dari studi lainnya, peneliti dapat melakukan penyelidikan terhadap subyek yang diteliti secara mendalam dan menyeluruh serta teknik memperoleh data secara komprehensif.

#### B. Kehadiran Peneliti

---

<sup>82</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm.9

<sup>83</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 76

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Kedudukan peneliti dalam penelitian ini berperan sangat kompleks yaitu sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya peneliti menjadi pelapor hasil penelitian yang dilakukan di dua fokus penelitian yaitu di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang.

Sebagai instrumen kunci, peneliti melakukan adaptasi dengan dua subjek penelitian yaitu di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang agar peneliti diterima atau dapat melaksanakan penelitian di dua lembaga tersebut. Saat memasuki lapangan, peneliti bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data. Walaupun demikian, peneliti dalam memasuki lapangan dapat segera membangun komunikasi yang baik terhadap komunitas yang berbeda-beda, mulai dari kepala sekolah, pendidik dan peserta didik di dua sekolah tersebut. Hubungan yang baik antara peneliti dengan komunitas di lapangan penelitian melahirkan kepercayaan dan saling pengertian, sehingga data yang diinginkan dan sesuai tercapai dengan baik. Tingkat kepercayaan tinggi membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti berusaha menghindari kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian.

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut: (a) sebelum memasuki lapangan, peneliti telah mendapatkan surat resmi izin penelitian dari lembaga tempat peneliti melanjutkan program S2 yaitu Pasaca UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, surat izin penelitian tersebut peneliti sampaikan kepada pimpinan lembaga yang menjadi fokus penelitian peneliti yaitu kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang, yang sebelumnya peneliti meminta izin kepada para kepala

sekolah. Setelah itu peneliti memperkenalkan diri kepada Kepala Sekolah dan pihak-pihak lain di lembaga tersebut serta menjelaskan maksud dan tujuan kedatangan peneliti di lokasi. Kemudian (b) peneliti menyiapkan segala peralatan yang diperlukan, seperti *tape recorder, handycam, camera* dan lainnya; (c) secara formal mengadakan kontak berupa observasi dan dokumentasi dengan civitas sekolah baik melalui pertemuan formal maupun informal; (d) membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan peneliti dengan subjek penelitian baik secara langsung ataupun melalui telepon; dan (e) melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati baik melalui observasi, dokumentasi maupun wawancara.

Kehadiran peneliti di lapangan dimulai dari kasus pertama yaitu di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang dengan tetap memperhatikan etika penelitian diantaranya adalah: (a) memperhatikan, menghargai, menjunjung tinggi hak-hak, dan kepentingan informan; (b) mengkomunikasikan maksud penelitian kepada informan; (c) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; (d) tidak mengeksploitasi informan; (e) mengkomunikasikan hasil (laporan) penelitian kepada informan atau pihak-pihak yang terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; (f) memperhatikan dan menghargai pandangan informan; (g) nama lokasi (situs) penelitian dan nama informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya, dengan seizin informan waktu diwawancarai dipertimbangkan secara hati-hati segi positif dan negatif informan oleh peneliti, dan (h) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas subjek sehari-hari.

### **C. Latar Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi pada dua lembaga sekolah, yaitu SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang. Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikan, keunikan, dan sesuai dengan topik dalam penelitian ini.

Adapun beberapa alasan yang cukup signifikan mengapa penelitian ini dilaksanakan pada dua sekolah tersebut di atas adalah pertama, alasan yang berkenaan dengan lokasi penelitian dan alasan yang kedua, alasan substantif penelitian. Penelitian ini berdasarkan pada seleksi perbandingan antarkasus, dengan jalan menyeleksi sekolah dengan 2 kriteria kasus, yaitu:

1. SMP Negeri 1 Bululawang merupakan salah satu sekolah yang bernaung dibawah Dinas Pendidikan, di wilayah kabupaten Malang yang dipimpin oleh kepala sekolah yang profesional dalam bidang manajemen, Dra. Durotul Bahgiah, M.Si hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan kepala sekolah yaitu S2 bidang manajemen pendidikan, akreditasi lembaga A, jumlah siswa hampir mencapai ribuan (892 siswa), GPAI menjadi Pembina Badan Dakwah Islam (BDI) dan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia sudah berjalan dengan baik.
2. SMP Annur Bululawang juga merupakan salah satu sekolah yang bernaung dibawah Dinas Pendidikan, di wilayah kabupaten Malang yang dipimpin oleh kepala sekolah yang professional dalam bidang manajemen, Nurkholis, M.Pd.I, hal ini juga dapat dilihat dari latar belakang pendidikan kepala sekolah yaitu S2 bidang manajemen pendidikan Islam, akreditasi lembaga A, jumlah siswa mencapai ribuan (2894 siswa), GPAI menjadi wakil kepala dan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia sudah berjalan dengan baik.

Dengan demikian, penelitian ini dirancang dengan menggunakan rancangan studi multikasus (*multiple case studies*) yang merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian kualitatif yang memang dapat digunakan terutama untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar penelitian yang berbeda serta karakter yang berbeda, sehingga dapat menghasilkan teori yang dapat ditransfer ke situasi yang lebih luas dan lebih umum.

#### **D. Data dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data skunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, seperti informan, situs sosial atau peristiwa-peristiwa yang diamati dan sejenisnya. Sedangkan data skunder adalah data yang diperoleh tidak secara langsung dari sumber yang diperoleh seperti segala macam bentuk dokumen.<sup>84</sup>

Sumber data dalam penelitian ini adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari kata-kata dan tindakan di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah ucapan-ucapan, ujaran-ujaran, ungkapan-ungkapan, kesaksian-kesaksian dan tindakan-tindakan dari subjek yang diteliti SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang. Sumber data utama tersebut diperoleh dengan wawancara mendalam dan observasi yang peneliti catat dengan baik seperti yang tertuang dalam transkrip wawancara.

Sumber data selanjutnya adalah data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai keadaan pendidik di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang, data prestasi serta dokumen yang diperlukan untuk menjawab fokus penelitian. Berdasarkan pandangan tersebut data sekunder yang dicari adalah dokumen-dokumen yang terkait dengan sarana dan prasarana lembaga, keadaan lingkungan akademik, dan yang tidak kalah pentingnya adalah dokumen yang terkait dengan fokus penelitian yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang

Pemilihan informan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* atau sampel bertujuan,<sup>85</sup> dimana peneliti menentukan informan yang didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik yang merupakan ciri pokok populasi. Dalam hal ini peneliti

---

84 Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*, (Malang: UM Press, 2008), hlm. 41

85 Mulyana Dedi, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm.187

menganggap bahwa informan tersebut mengetahui masalah yang diteliti secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber yang mantap.

Kemudian untuk memperoleh informasi yang relevan dan valid, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik sampling “bola salju” (*snowball sampling technique*)<sup>86</sup> yaitu teknik yang mengibaratkan bola salju yang terus menggelinding, semakin lama semakin besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka peneliti mencari sumber data lain-lain yang mempunyai karakteristik sama.

Dalam hal ini kepala sekolah, para wakil kepala sekolah dan para GPAI menjadi informan yang diteliti. Disamping karena mereka selaku pelaku yang secara langsung mengetahui dan paham dengan kondisi yang ada, mereka juga mengetahui secara langsung kondisi-kondisi yang menjadi kajian peneliti.

#### **E. Teknik Pengumpulan data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu:

##### 1. Teknik Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki.<sup>87</sup> Sedangkan Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa observasi atau disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan segala indera.<sup>88</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan terhadap manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI yang dilakukan di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang, dengan melakukan secara

<sup>86</sup>Lexy, J. Moleong, *Metodolog*. hlm.166

<sup>87</sup> Marzuki, *Metode Riset*, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2000), hlm. 58

<sup>88</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 158

intens terhadap manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut diharapkan terdapat perubahan terhadap kompetensi *leadership* GPAI.

Metode ini dilakukan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh subyek penelitian. Pelibatan peneliti dalam kegiatan sehari-hari sangat penting dilakukan, dengan harapan mendapatkan informasi-informasi yang lebih mendalam dari informan. Tujuan keterlibatan ini adalah untuk mengembangkan pandangan dari dalam tentang apa yang terjadi.<sup>89</sup>

Proses observasi dilakukan peneliti ketika kepala sekolah melaksanakan manajemen. Peneliti berperan serta terhadap proses kejadian tersebut dalam rangka untuk mengetahui secara mendalam tentang kegiatan kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer.

## 2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>90</sup> Metode ini penulis gunakan dengan tujuan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan manajemen.

Alasan dipilihnya metode ini adalah karena dengan teknik pengumpulan data ini, peneliti akan dapat memperoleh data dari informan yang lebih banyak dan sesuai dengan kebutuhan peneliti. Untuk menjamin kelengkapan dan kebenaran data yang diperoleh melalui metode ini, maka peneliti menggunakan alat perekam dan pencatat.

Proses pelaksanaan wawancara oleh peneliti terhadap para informan berlangsung dengan fleksibel dan bebas. Tetapi tetap mengacu kepada instrumen yang

<sup>89</sup>Michael Quinn Patton, "*How To Use Qualitative Research In Evaluations*", Terj. Budi Puspo Priyadi, *Metode Evaluasi Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 124.

<sup>90</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 135

telah ditentukan oleh peneliti. Begitu juga sebagai tambahan informasi, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam yang pelaksanaannya lebih bebas dan terbuka.

Adapun sumber informasi untuk mendapatkan data wawancara atau pihak yang diwawancarai adalah Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, humas, kesiswaan, sarana dan prasarana serta GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang.

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan
- b) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang menjadi bahan wawancara
- c) Mengawali atau membuka alur wawancara
- d) Melangsungkan alur wawancara
- e) Mengkonfirmasi hasil wawancara dan mengakhirinya
- f) Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan
- g) Mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh

### 3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.<sup>91</sup>

Data dalam penelitian kualitatif, pada umumnya memang diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara. Akan tetapi ada pula sumber lain yang dapat digunakan, diantaranya adalah dokumen, foto dan lain-lain. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Data dari

<sup>91</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 221

dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari observasi dan wawancara.

Adapun data yang diperoleh dengan metode ini adalah data-data atau catatan-catatan yang terkait dengan (a) aktifitas serta simbol-simbol islami yang ada di lembaga (b) letak geografis SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang (c) berbagai kegiatan yang terkait manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari data dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>92</sup>

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif yang digunakan adalah dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.<sup>93</sup>Tujuan utama dari analisis data adalah meringkaskan data dalam bentuk yang mudah dipahami dan mudah ditafsirkan, sehingga hubungan antara problem penelitian dapat dipelajari dan dites.<sup>94</sup>

Jadi menganalisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mensistematisasikan apa yang sedang diteliti dan mengatur hasil wawancara dalam bentuk yang dapat dipahami oleh orang lain. Peneliti dalam hal ini harus paham dan menyadari bahwa peneliti bekerja dengan data, kemudian mengorganisasikan data, memecah data menjadi

<sup>92</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm.248

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode*, hlm. 333

<sup>94</sup> M. Kasiram, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan Penguasaan Metodologi Penelitian*, (Malang: UIN Press, 2008), hlm. 301

unit-unit data, mensintesis data satu dengan yang lain, kemudian disesuaikan dengan fokus penelitian yang ditetapkan.<sup>95</sup>

Analisis data di lapangan dilaksanakan selama proses penelitian berlangsung dan setelah mengumpulkan data. Data yang dianalisis selama di lapangan adalah data hasil observasi dan hasil wawancara dengan beberapa informan. Apabila jawaban informan tersebut masih belum terfokus terhadap fokus penelitian, peneliti akan melanjutkan wawancara sampai diperoleh data yang kredibel.

Langkah-langkah proses analisis data dapat dilakukan dengan melalui proses reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Sesuai yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman,<sup>96</sup> sebagai berikut:

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang memanjakan, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.<sup>97</sup> Reduksi data berlangsung selama terus menerus sampai laporan akhir tersusun.<sup>98</sup> Reduksi data dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil catatan observasi, hasil catatan wawancara mendalam atau hasil klarifikasi data dan ditambah dengan hasil pencatatan dokumentasi. Data yang terkumpul dipilah ke dalam fokus penelitian.

Oleh karena data yang diperoleh jumlahnya banyak, maka dalam tahap reduksi data ini perlu dicatat secara teliti dan rinci, kemudian segera dilakukan analisis

95M.Kasiram, *Metodologi*, hlm. 301

96Matthew B .Milles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, Terj. Jetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992), hlm.16

97 Matthew B. Milles dan A. Michael Huberman, *Qualitative*, hlm. 16

98 Wahidmurni, *Cara Mudah*, hlm. 54

melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal pokok dengan menfokuskan pada hal-hal penting. Dengan demikian data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data berdasarkan fokus penelitian.

## 2. *Display Data*

Setelah data direduksi, maka selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya, sehingga memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.<sup>99</sup>

Tahap ini berupa kegiatan menyajikan data, peneliti melakukan pengorganisasian data dalam bentuk penyajian informasi dalam bentuk teks naratif. Lebih lanjut teks naratif tersebut diringkas ke dalam bentuk beberapa bagan yang menggambarkan interpretasi atau pemahaman tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAL.

## 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.<sup>100</sup>

Tahap ini peneliti menggunakan uji kebenaran setiap makna yang muncul dari makna yang disarankan oleh data, secara rinci dapat dilihat pada pelaksanaan klarifikasi data. Peneliti tidak hanya bersandar pada klarifikasi data saja, tetapi juga pada abstraksi data yang menunjang. Ketiga tahapan dalam proses analisa data tersebut (reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan) tidak berjalan linier

<sup>99</sup> Sugiyono, *Metode*, hlm. 95

<sup>100</sup> Sugiyono, *Metode*, hlm. 99

akan tetapi berjalan simultan. Dengan demikian, penulisan (draft atau rancangan) laporan tidak berbentuk sekali jadi, tetapi senantiasa berkembang sejalan dengan proses pengumpulan dan analisis data. Sehingga sangat mungkin terjadi bongkar pasang sejalan dengan ditemukannya data dan fakta baru, akan tetapi begitu juga sebaliknya jika ditemukan data yang dipandang tidak memiliki relevansi dengan tujuan penelitian akan dikesampingkan.

### **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut versi “positivisme” dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Pengecekan keabsahan data perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.<sup>101</sup>

Pengecekan keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan dan penelitian yang tentunya akan berdampak terhadap sebuah penelitian. Proses pengecekan keabsahan data, menurut Lexy J. Moleong terdapat ikhtisar yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data. Ikhtisar itu terdiri dari kriteria yang diperiksa dengan satu atau beberapa teknik.<sup>102</sup> Ikhtisar yang digunakan sebagai pengecekan keabsahan data adalah sebagai berikut:

#### 1. Kredibilitas

Kriteria kredibilitas data yang digunakan untuk mengetahui bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran. Maka ada lima teknik untuk menjamin kebenaran penelitian, yaitu:

##### a) Perpanjangan keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data.

Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi

<sup>101</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 171

<sup>102</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 326

memerlukan waktu yang sangat panjang. Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan peneliti sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Jika hal tersebut dilakukan maka akan membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks, membatasi kekeliruan dan mengkompensasikan pengaruh dari kejadian-kejadian atau pengaruh sesaat.<sup>103</sup>

Teknik ini dapat dilakukan oleh peneliti dengan terjun ke lapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subjek penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti di lapangan berpengaruh terhadap data yang dikumpulkan, sehingga data yang terkumpul benar-benar valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

b) Ketekunan Pengamatan

Kejegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti.<sup>104</sup>

Cara ini dilakukan oleh peneliti secara terus menerus terhadap subjek untuk mempertajam dan memperdalam pemahaman peneliti tentang data yang diperoleh melalui peristiwa yang terjadi. Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menentukan data dan informasi yang relevan dengan persoalan yang sedang diteliti.

Observasi peneliti lakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui wawancara dengan mengamati kepala sekolah sebagai supervisor, wakil kepala dan para guru.

c) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.<sup>105</sup> Teknik ini dilakukan peneliti dengan cara membandingkan

103Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 327

104Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 329.

105Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 330

dan mengecek temuan melalui informan utama dengan informan lainnya. Perbandingan dalam teknik triangulasi dapat dicapai dengan jalan: membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan oleh orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>106</sup>

Cara ini dilakukan peneliti dengan cara membandingkan temuan-temuan yang telah diperoleh dalam penelitian ini dari berbagai sumber informan satu dengan informan yang lain tentang manajemen kepala sekolah. Misalnya informasi yang didapat dari kepala sekolah dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari wakil kepala, guru satu dengan guru yang lain. Bahkan pengecekan kembali melalui data-data yang diperoleh, misalnya pengecekan kembali dari metode yang berbeda seperti hasil observasi dibandingkan dengan hasil wawancara dan seterusnya.

Hal ini dilakukan untuk memastikan keabsahan informasi yang diperoleh dari informan satu dengan informan yang lain, sehingga keabsahan data dari hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

d) Pengecekan Anggota Member

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi setiap informan untuk memeriksa secara bersama temuan yang telah dirumuskan untuk menyamakan persepsi terhadap temuan yang telah diperoleh. Di samping itu juga untuk membandingkan antara temuan penelitian dari informan satu dengan informan yang lain. Hal ini dilakukan untuk memastikan keabsahan informasi yang

---

106Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 331

diperoleh dari informan satu dengan informan yang lain. Sehingga keabsahan data dari hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

e) Diskusi dengan Teman Sejawat

Peneliti bermaksud mendapatkan kesamaan pendapat dan penafsiran mengenai temuan-temuan yang diperoleh melalui penelitian ini yaitu manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah mendatangi teman-teman program studi atau di luar program studi untuk melakukan diskusi tentang hasil penelitian.

2. Transferabilitas

Transferabilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara uraian rinci. Peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian secara rinci diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar pembaca dapat memahami temuan-temuan yang telah diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya yang diuraikan secara rinci dan penuh tanggungjawab berdasarkan kejadian-kejadian yang nyata.

3. Dependabilitas

Pemeriksaan kualitas proses penelitian ini dilakukan peneliti dengan maksud untuk mengetahui kualitas proses penelitian yang dikerjakan oleh peneliti mulai dari konsep penelitian, menjangkau data penelitian, mengadakan interpretasi temuan penelitian hingga pada pelaporan hasil penelitian. Mereka yang ikut memeriksa adalah dosen pembimbing pada penelitian ini.

4. Konfirmabilitas

Pemeriksaan hasil penelitian dilakukan untuk melihat hasil dan tingkat kesesuaian antara temuan-temuan dengan data yang telah terkumpul sebagai pendukung. Jika hasilnya menunjukkan ada kesesuaian, maka dengan sendirinya temuan-temuan tersebut dapat diterima, namun jika ternyata tidak ada kesesuaian, penelitian tersebut kurang valid. Konsekuensinya adalah peneliti harus turun kembali

ke lapangan untuk mengambil data yang tepat terkait manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Kegiatan peneliti adalah memeriksa kembali data, kemudian mencocokkan kembali dengan temuan-temuan yang telah dirumuskan.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Paparan Data Kasus SMP Negeri 1 Bululawang

##### 1. Gambaran Umum

###### a. Identitas Sekolah

Nama Sekolah	: SMP Negeri 1 Bululawang
Status	: Negeri
Jenis	: Reguler
Nomor Telp	: (0341) 833057
Alamat	: Jl. Sempalwadak No.19 Bululawang
Kecamatan	: Bululawang
Kabupaten	: Malang
Kode Pos	: 65171
Alamat Website	: <a href="http://www.smpn1bululawang@yahoo.com">www.smpn1bululawang@yahoo.com</a>
Email	: <a href="mailto:smpn1bululawang@yahoo.co.id">smpn1bululawang@yahoo.co.id</a>
Tahun Berdiri	: 1970
Waktu Belajar	: Senin-Sabtu (Pukul 06.30-13.00)
Kepala Sekolah	: Dra. Hj. Durotul Baghiyah, M.Si

###### b. Potret Sekilas

SMP Negeri 1 Bululawang kabupaten Malang pada awalnya bernama SMEP Bululawang didirikan pada tahun 1970, diresmikan sebagai SMEP Negeri Bululawang pada tahun 1976, kemudian pada tahun 1979 diresmikan menjadi SMP Negeri. Sekolah ini berlokasi di Jl. Sempalwadak 19 Bululawang kabupaten Malang. Sekolah ini didirikan dalam upaya menyediakan pendidikan bagi masyarakat di sekitar kecamatan Bululawang yang belum terjangkau oleh sekolah negeri pada waktu itu.

Tahun demi tahun SMP Negeri 1 Bululawang selalu mengalami perkembangan/kemajuan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dari segi

kualitas dapat diukur dari status akreditasi sekolah yang meningkat terus (terakhir status terakreditasi dengan nilai A), prestasi akademik maupun non akademik dari siswa-siswinya, serta fasilitas pendukung kegiatan belajar mengajar di sekolah, dan lain sebagainya.

Dalam perjalanannya, sejarah kepemimpinan SMP Negeri 1 Bululawang telah dipimpin oleh delapan kepala sekolah yang ditugaskan oleh Dinas Pendidikan. Delapan kepala sekolah tersebut adalah Kasah Sugiyono (1970-1981), Iswandojo (1981-1990), Hadi Sumarno (1990-1996), Drs. Suhono (1996-1998), Drs. Rakub Kariadi (1998-2003), Drs. Fatkhul Muhaimin (2003-2008), Drs. Syamsuddin, HA, M.Pd (2008-2011), Dra. Hj. Durotul Bahgiah, M.Si<sup>107</sup> (2011-Sekarang).

c. Visi, Misi dan Tujuan

1) Visi Sekolah

Visi Sekolah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan sekolah yang secara khusus diharapkan oleh sekolah. Visi sekolah merupakan turunan dari visi pendidikan nasional, yang dijadikan dasar atau rujukan untuk merumuskan misi, tujuan sasaran untuk pengembangan sekolah dimasa depan.

Adapun visi SMP Negeri 1 Bululawang ialah: Berwawasan Imtaq dan Iptek, berprestasi, berpijak pada budaya bangsa.

---

<sup>107</sup> Beliau lahir di Malang, 30 Agustus 1962. Bertempat tinggal di Sudimoro Kecamatan Bululawang. Pendidikan dimulai dari MI Sudimoro, kemudian melanjutkan ke Mts Turen, MAN 1 Malang, S1 IKIP Malang jurusan IPS dan S2 jurusan Manajemen di Unikama. Menjadi guru sejak tahun 1985 di SMP Negeri 1 Bululawang, kemudian pada tahun 2010 beliau mengikuti tes calon kepala sekolah dan akhirnya dinyatakan lulus diangkat kepala sekolah di SMP Negeri 1 Donomulyo selama dua tahun. Pada tahun 2013 beliau dimutasi ke SMP Negeri 1 Bululawang dengan tetap menjabat kepala sekolah sampai sekarang. Sejak menjadi kepala SMP Negeri Bululawang banyak prestasi yang sudah dicapai baik bidang akademik maupun non akademik. Untuk bidang akademik nilai Ujian Nasional, SMP Negeri 1 Bululawang berada di peringkat lima besar, bidang non akademik pernah juara lomba Pramuka, PMR, Gerak jalan dan lain sebagainya, hal ini terbukti banyak sekali piala yang di letakkan di lemari ruang kepala sekolah.

## 2) Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut di atas, Misi SMP Negeri 1 Bululawang adalah sebagai berikut:

### a) Pencapaian Standar Isi:

1) Mewujudkan perangkat kurikulum yang memenuhi standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi ilmu pengetahuan yang telah digariskan oleh BSNP sehingga SMP Negeri 1 Bululawang dapat menghasilkan lulusan beriman bertaqwa; berbudi pekerti luhur; bertanggung jawab dan disiplin di dalam bersikap dan bertindak; sehat jasmani dan rohani, menguasai ilmu pengetahuan, terampil menerapkan dalam kehidupan sehari-hari.

2) Berusaha mencapai standar mutu pendidikan nasional dengan memanfaatkan secara optimal sarana dan prasarana yang ada dan disesuaikan dengan kondisi siswa.

### b) Pencapaian Standar Proses Pendidikan.

1) Mewujudkan proses pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi serta memberi ruang yang cukup bagi tumbuhnya prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

2) Berupaya mencapai standar penilaian sesuai dengan standar mutu pendidikan nasional dengan mewujudkan sistem penilaian proses dan produk secara optimal.

3) Mewujudkan layanan bimbingan dan konseling yang mendukung penciptaan lingkungan belajar yang kondusif;

### c) Pencapaian Standar Kelulusan

1) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran;

2) Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran, kelompok mata pelajaran, dan akhlak mulia, kelompok

- kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan;
- 3) Lulus ujian sekolah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
  - 4) Lulus ujian nasional
- d) Pencapaian Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 1) Mewujudkan tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmanai dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional;
  - 2) Menumbuhkan semangat berkompotensi, berdedikasi tinggi, dan berdisiplin di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif; dan
  - 3) Menumbuhkan semangat bekerja yang berorientasi pada standar mutu yang baik.
- e) Pencapaian Standar Sarana Prasarana / Fasilitas Sekolah.
- 1) Mewujudkan fasilitas sekolah yang menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah; dan
  - 2) Mewujudkan lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif dalam bekerja dan belajar.
- f) Pencapaian Standar Pengelolaan.
- 1) Mewujudkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas yang efektif dan efisien;
  - 2) Mewujudkan organisasi sekolah yang tangguh;
  - 3) Melaksanakan manajemen partisipatif sehingga terjalinnya hubungan yang harmonis antara warga sekolah, orang tua, dan lingkungan sekitarnya; dan
  - 4) Mewujudkan kelembagaan sekolah yang bersih dan berwibawa.
- g) Pencapaian Standar Pembiayaan Pendidikan
- 1) Mewujudkan pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal;

- 2) Menggali sumber dana pendidikan dari sumber-sumber potensial dan tidak melanggar undang-undang; dan
  - 3) Mewujudkan pemanfaatan dana pendidikan secara wajar dan adil.
- h) Pencapaian Standar Penilaian.
- 1) Melaksanakan penilaian hasil belajar terdiri atas penilaian proses dan penilaian produk

### 3) Tujuan Sekolah

Mengacu pada visi dan misi sekolah, serta tujuan umum pendidikan menengah, maka tujuan SMP Negeri 1 Bululawang dalam mengembangkan pendidikan ini adalah sebagai berikut:

No	Standar Nasional Pendidikan	Tujuan Sekolah
1	Pencapaian standar Isi	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menghasilkan pemetaan standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator, ke dalam aspek penilaian untuk kelas VII – IX semua mata pelajaran.</li> <li>b. Menghasilkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), meliputi :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) struktur dan muatan kurikulum,</li> <li>2) beban belajar peserta didik,</li> <li>3) kalender pendidikan selama satu tahun yang diperinci secara lengkap,</li> <li>4) silabus semua mata pelajaran,</li> <li>5) rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) semua mata pelajaran</li> </ol> </li> </ol>
2	Pencapaian Standar Proses	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menghasilkan pengembangan rencana pelaksanaan pembelajaran berupa alat pembelajaran, sumber/media pembelajaran yang lengkap semua mata pelajaran</li> <li>b. Telah melaksanakan proses pembelajaran dengan strategi-pendekatan yang berorientasi peserta didik sebagai subyek belajar.</li> <li>c. Telah mengembangkan Inovasi Pembelajaran untuk semua mata pelajaran.</li> <li>d. Telah melaksanakan pelatihan/penyelenggaraan kegiatan non akademik antara lain :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dasar-dasar kepemimpinan (LDKS)</li> <li>2) Upacara rutin, dan upacara PHBN</li> <li>3) Peringatan hari-hari besar keagamaan</li> <li>4) Implementasi ajaran agama dan akhlak</li> </ol> </li> </ol>

No	Standar Nasional Pendidikan	Tujuan Sekolah
		<p>mulia, kewarganegaraan dan kepribadian dalam kehidupan sehari-hari.</p> <p>5) Keolahragaan, seni, pramuka, Mading dan PMR.</p>
3	Pencapaian Standar Kelulusan	<p>a. Menghasilkan lulusan dengan rata-rata NUN <math>\geq 7,50</math>.</p> <p>b. Menghasilkan lulusan yang trampil, beriman dan bertaqwa, serta berbudi pekerti luhur.</p> <p>c. Menghasilkan tim/regu pramuka yang trampil dan menjadi suri tauladan dalam bersikap</p> <p>d. Menghasilkan tim olah raga yang tangguh dan kompetitif minimal 1 cabang olah raga .</p> <p>e. Menghasilkan tim seni yang mandiri dan kompetitif</p> <p>f. Menghasilkan tim lomba olimpiade MIPA yang cerdas dan kompetitif.</p> <p>g. Memberi pelatihan/kegiatan kepada peserta didik dalam hal :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dasar kepemimpinan (LDKS),</li> <li>2) Upacara rutin, dan upacara PHBN,</li> <li>3) Peringatan hari-hari besar keagamaan,</li> <li>4) Implementasi ajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian dalam kehidupan sehari-hari.</li> </ol>
4	Pencapaian Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	<p>a. Semua guru telah berkualifikasi akademik minimal S1/D4 dan bersertifikat pendidik.</p> <p>b. Mengikuti PTBK / MGMP / WORKSHOP / DIKLAT semua mata pelajaran.</p> <p>c. Mengajar sesuai dengan kualifikasi akademik / bidangnya, dan kemampuannya.</p> <p>d. Menghasilkan SDM yang berkompeten, berdedikasi tinggi dan disiplin.</p> <p>e. Menghasilkan SDM yang memiliki semangat tinggi dan berbudaya Indonesia.</p>
5	Pencapaian Standar Sarana Prasarana/fasilitas sekolah	<p>a. Memiliki sarana pendidikan yang meliputi media pembelajaran, ICT, peralatan pembelajaran, buku/sumber belajar, bahan habis pakai, peralatan lain penunjang proses pembelajaran semua mata pelajaran.</p> <p>b. Memiliki prasarana pendidikan yang meliputi ruang kelas, ruang kepala sekolah, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang</p>

No	Standar Nasional Pendidikan	Tujuan Sekolah
		ketrampilan/bengkel kerja, kantin/koperasi sekolah, tempat berolah raga, tempat beribadah, ruang layanan khusus (BK), ruang media pembelajaran . c. Memiliki peralatan laboratorium IPA, Komputer, Bahasa, Ketrampilan, Kesenian, dan Olah raga sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi standar minimal peserta didik . d. Memiliki jaringan internet untuk pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik . e. Menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif .
6	Pencapaian Standar Pengelolaan	a. Menghasilkan manajemen berbasis sekolah yang tangguh. b. Memiliki team work yang handal dengan segala program dan kegiatannya . c. Menghasilkan organisasi sekolah yang memiliki wawasan ke depan . d. Menghasilkan manajemen partisipatif sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara warga sekolah, orang tua, dan lingkungan sekitarnya . e. Menghasilkan kelembagaan sekolah yang bersih, sehat jasmani dan rohani .
7	Pencapaian Standar Pembiayaan Pendidikan	a. Mencapai pembiayaan pendidikan yang memadai, wajar dan adil .
8	Pencapaian Standar Penilaian	a. Menghasilkan sistem / model penilaian yang otentik untuk semua mata pelajaran. b. Melaksanakan penilaian berkelanjutan ( <i>Authentic Assesment</i> ) semua mata pelajaran. c. Melaksanakan penilaian hasil belajar oleh pendidik, sekolah, dan pemerintah.

d. Proses Belajar Mengajar

1. Kurikulum dan Metode Pembelajaran

a) Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum KTSP dengan sejumlah

modifikasi sesuai kebutuhan khusus siswa.

b) Metode pembelajaran menggunakan PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif

dan Menyenangkan)

2. Pembagian Jam Belajar

Tabel.2.1  
Pembagian Jam Belajar

JAM Ke-	WAKTU
0	06.30-07.00
I	07.00-07.40
II	07.40-08.20
III	08.20-09.00
IV	09.00-09.40
ISTIRAHAT	09.40-10.00
V	10.00-10.40
VI	10.40-11.20
VII	11.20-12.00
ISTIRAHAT	12.00-12.20
VIII	12.20-13.00

3. Pembinaan Jam Ke-0 oleh guru Jam Ke 1 dipandu oleh guru PAI

Tabel. 2.2.  
Kegiatan Agama

HARI	KEGIATAN AGAMA
SELASA	Membaca Asmaul Husna dan Surat Pendek
RABU	Membaca Asmaul Husna dan Surat Pendek
KAMIS	Membaca Asmaul Husna dan Surat Pendek

4. Kegiatan Belajar Tambahan Terprogram (KBTT)  
Program ini adalah penambahan jam pelajaran intrakurikuler yang dipersiapkan bagi siswa untuk menghadapi Ujian Nasional bagi kelas IX. KBTT dilaksanakan setelah jam reguler.
5. Pengembangan Diri  
Program ini disediakan untuk siswa sebagai sarana mengembangkan minat dan bakat di luar materi reguler. Program ini diharapkan dapat mengoptimalkan seluruh kecerdasan yang dimiliki siswa sehingga setelah lulus dari sekolah, betul-betul menunjukkan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya. Adapun program pengembangan diri dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 2.2.  
Kegiatan Pengembangan Diri

HARI	PENGEMBANGAN DIRI
Sabtu	Pramuka
Sabtu	Marching Band

Senin	Musik
Senin	Tari
Selasa	Kerohanian Islam
Selasa	Sholawat Al-Banjari

## e. SDM

SDM adalah semua komponen individu yang terlibat secara langsung dalam proses perencanaan dan evaluasi program kerja SMP Negeri 1 Bululawang. Pada

Tahun 2015/2016 komponen tersebut terdiri dari:

## 1. Siswa

Tabel. 2.3  
Jumlah Siswa

KELAS	JUMLAH ROMBONGAN BELAJAR									JUMLAH SISWA	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
VII	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	324
VIII	35	35	35	35	35	35	35	35	35	-	280
IX	36	36	36	36	36	36	36	36	36	-	288
JUMLAH SISWA											892

## 2. Tenaga Pendidik dan Karyawan

Tabel 2.4  
Jumlah Tenaga Pendidik dan Karyawan

SPESIFIKASI	PENDIDIKAN					
	SLTA	D1	D2	D3	S1	S2
Kepala Sekolah	-	-	-	-	-	1
Guru	-	-	-	-	41	3
Staf TU	2	-	-	-	4	-
BK	-	-	-	-	3	-
Petugas Perpustakaan	2	-	-	-	1	-
Tukang Kebun	2	-	-	-	-	-
Satpam	2	-	-	-	-	-
Jumlah	8	-	-	-	49	4

## 3. Status Kepegawaian

Tabel. 2.5  
Status Kepegawaian

SPESIFIKASI	STATUS KEPEGAWAIAN		
	PNS	GTT	PTT
Kepala Sekolah	1	-	-
Guru	37	7	-
Staf TU	4	-	2
BK	3	-	-
Petugas Perpustakaan	-	-	3

Tukang Kebun	-	-	2
Satpam	-	-	2
Jumlah	45	7	9

## 2. Paparan Data

### a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership*

#### GPAI

Kesuksesan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI tergantung pada sebuah perencanaan yang akan dibuat. Karena suatu program kegiatan jika tidak ada perencanaan yang matang, maka akan sia-sia, atau sebaliknya perencanaan tanpa sebuah tindakan itu artinya kita sebenarnya telah merencanakan kegagalan untuk kita sendiri. Oleh karena itu dalam merencanakan suatu program haruslah bersifat realistis, dapat diukur, tercapai dan berorientasi pada masa yang akan datang.

Dalam sebuah proses pendidikan, perencanaan yang baik akan menghasilkan *output* yang baik pula, demikian halnya dengan perencanaan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, artinya jika direncanakan dengan baik akan mampu menghasilkan produk GPAI yang mampu menciptakan suasana yang religius (*religious culture*) di sekolah melalui pembiasaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia, sehingga pada akhirnya akan menjadi solusi tepat terhadap penyimpangan atau kenakalan para siswa.

Oleh karena begitu pentingnya kompetensi *leadership* bagi GPAI, maka untuk merencanakannya perlu melibatkan seluruh elemen yang ada di sekolah, mulai dari guru, karyawan, komite serta orang tua murid. Mereka perlu dilibatkan dalam perumusan atau pemantapan visi-misi dari sekolah. Visi dan misi sekolah yang dirumuskan harus diarahkan pada pencapaian kompetensi tersebut. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Dra. Hj. Durotul Bahgiah, M.Si selaku kepala sekolah dalam wawancara:

Tidak mudah memang untuk meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Kompetensi ini tentunya tidak bisa ditingkatkan sendiri oleh GPAI tanpa ada kerjasama yang baik di antara semua elemen yang ada di sekolah, mulai dari guru, karyawan, komite serta orang tua murid. SMP Negeri 1 Bululawang punya visi misi yaitu bagaimana semua pihak mampu berwawasan Imtaq dan Iptek, berprestasi, berpijak pada budaya bangsa. Oleh karena itu salah satu cara untuk mencapainya terutama yang berwawasan Imtaq dan Iptek tentunya dengan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, sehingga kalau GPAI mampu memiliki kompetensi *leadership* maka di sekolah akan tercipta suasana yang religius dan kalau suasananya sudah religius, Insyaallah akan terbentuk karakter siswa yang religius pula. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Selanjutnya setelah perumusan atau pemantapan visi dan misi, maka diadakan forum rapat dengan melibatkan semua komponen yang ada. Dalam rapat tersebut semua komponen yang ada diminta pendapat dan gagasannya terkait dengan program sekolah yang menyangkut program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, hambatan-hambatan yang dihadapi para guru serta bagaimana cara pemecahannya. Di samping itu dalam forum rapat juga perlu diadakan analisis lingkungan terutama menyangkut kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. Hal tersebut sebagaimana pernyataan kepala sekolah dalam wawancara:

Setiap ada program kegiatan selalu kita biasakan rapat koordinasi, kita undang semua pihak yang terkait, termasuk juga dalam hal peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, GPAI tidak akan mampu meningkatkan kompetensi tersebut tanpa adanya dukungan dari semua pihak, mereka yang kita undang kita minta ide dan gagasannya mengenai peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. Ide dan gagasan yang muncul yang akan kita jadikan sebagai landasan pelaksanaan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Pernyataan kepala sekolah tersebut di atas mengisyaratkan akan arti pentingnya koordinasi antara semua pihak dalam perencanaan program kegiatan, termasuk di dalamnya program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, sehingga secara tidak langsung kepala sekolah sudah melaksanakan proses manajemen. Hal tersebut dibenarkan oleh Dra. Ernawati, M.Pd selaku wakil

kepala sekolah bidang kurikulum bahwa kepala sekolah sering mengadakan koordinasi dalam bentuk rapat bersama, dalam forum rapat yang hadir selalu diminta ide dan gagasannya, seperti keterangan beliau:

Semua yang hadir dalam rapat diberi kesempatan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pendapat dan ide kreatif tentang bagaimana meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, karena kompetensi *leadership* ini sangat penting untuk dimiliki oleh GPAI. Di samping itu tidak kalah pentingnya adalah dilakukan analisis lingkungan terlebih dahulu sebelum meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI menyangkut kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. (WW/Kur1/09.00/4 Maret 2016)

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui dengan jelas bahwa kepala sekolah melibatkan seluruh elemen yang ada dalam rapat perencanaan peningkatan *leadership* GPAI. Dalam rapat tersebut dibahas program-program perencanaan ke depan dan dilakukan analisis lingkungan. Oleh karena itu para guru dituntut berperan aktif dalam menyampaikan ide dan gagasan. Adapun yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman peningkatan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang adalah sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah:

Kita berada di lingkungan yang punya potensi besar dalam membentuk suasana yang religius di sekolah, ada yang mengatakan Bululawang adalah kota santri, termasuk juga guru dan karyawan mayoritas berasal dari lingkungan santri. Ini barangkali salah satu yang menjadi kekuatan. Di samping itu juga jumlah siswa yang besar juga bisa menjadi kekuatan. Kemudian kelemahannya sekolah kita berstatus negeri tentunya tidak begitu leluasa untuk menciptakan suasana yang religius, karena harus menghormati siswa yang beragama lain. Ketika kita tidak mampu menjaga keharmonisan antar pemeluk agama, maka ancamannya biasanya mereka melakukan protes ke pihak sekolah. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah di atas, nampak jelas bahwa dalam program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, kepala sekolah selalu mengajak semua elemen untuk melakukan analisis lingkungan, hal ini bertujuan agar peningkatan kompetensi *leadership* GPAI dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Di samping itu dalam merencanakan peningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, SMP Negeri 1 Bululawang mempunyai standar GPAI yang ideal yaitu GPAI yang mampu menciptakan suasana yang religius di sekolah. Hal tersebut sebagaimana dipaparkan oleh kepala sekolah:

Kompetensi *leadership* GPAI ini sangat penting dimiliki oleh GPAI, dimana melalui kompetensi ini GPAI diharapkan mampu merencanakan, mengorganisasikan, membimbing dan menjaga pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia yang ada di sekolah. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa perencanaan kompetensi *leadership* GPAI sudah mengacu pada PMA No.16 Tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan agama pada sekolah/madrasah, dimana GPAI diharapkan mampu merencanakan, mengorganisasikan, membimbing dan menjaga pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia yang ada di sekolah.

Kemudian terkait dengan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, kepala sekolah bersama staf dan GPAI merencanakan beberapa program yang dapat meningkatkan kompetensi *leadership* dan bahkan membentuk sebuah badan dakwah sebagai pusat peningkatan *leadership* GPAI. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara:

Ya ada banyak program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, misalnya di sekolah sejak awal kita bentuk sebuah badan yang mengkoordinir kegiatan keagamaan di sekolah, yang kita sebut dengan badan dakwah Islam (BDI) yang dikoordinir oleh GPAI, dan alhamdulillah dengan adanya badan dakwah tersebut, kegiatan keagamaan di sekolah berjalan dengan lancar dan suasana yang religius sudah terasa, misalnya ketika pagi hari, begitu anak-anak datang kita biasakan budaya 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun) dan di depan pintu gerbang kami tempel tulisan “Budayakan 5 S”. setelah mereka masuk ke kelas sebelum pelajaran dimulai ada kegiatan kerohanian yaitu dengan membaca doa belajar bersama-sama, membaca Asmaul Husna dilanjutkan dengan membaca Al-Qur’an, setelah itu baru pelajaran dimulai. Setiap hari begitu masuk waktu shalat, anak-anak kita beri kesempatan untuk menunaikan ibadah shalat dhuhur, khusus untuk hari jum’at anak-anak dilatih untuk belajar amal jumat dan siswa putri diberi program keputrian membahas masalah-masalah seputar hukum fikih, kemudian setiap hari-hari besar

agama kita selalu memperingatinya, terutama ketika Idul Adha anak-anak kita latih untuk berkorban dan alhamdulillah dari iuran anak-anak bisa dibelikan hewan kurban dan anak-anak kita libatkan dalam prosesnya. Disamping itu anak-anak kita himbau untuk berpakaian yang islami dan alhamdulillah walaupun sekolah kita negeri, siswa laki-laki sudah bercelana panjang dan mayoritas yang perempuan sudah berjilbab. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah di atas, nampak begitu banyak program keagamaan yang dilaksanakan di sekolah, semuanya bertujuan agar kompetensi *leadership* GPAI semakin meningkat dan tercipta suasana yang religius di sekolah. Hal ini juga dibenarkan oleh Margo Sujono Hadi, M.Pd selaku wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dalam wawancara:

Ya ada banyak, di antaranya sebelum kita masuk, anak-anak diwajibkan untuk mengikuti kerohanian. Hari-hari besar agama sekolah selalu memperingati dengan mengadakan kegiatan keagamaan. Kemudian safari masjid untuk kegiatan maulid Nabi, termasuk ketika di masjid anak-anak kita himbau untuk beramal dan diberikan ke masjid. Dan alhamdulillah lumayan banyak amal dari anak-anak, sehingga pihak takmir masjid merasa sangat senang dengan kegiatan safari masjid ini. Pada perayaan Idul qurban, sekolah aktif mensupport anak-anak untuk latihan kurban dan anak-anak terlibat langsung di dalamnya. (WW/Sis1/08.00/4 Maret 2016)

Pernyataan wakil kepala sekolah di atas disamping menunjukkan banyaknya kegiatan keagamaan di sekolah, juga menunjukkan bahwa kegiatan keagamaan yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Bululawang tidak hanya dilaksanakan secara intern di sekolah, melainkan juga secara ekstern di luar sekolah dengan cara safari ke masjid-masjid sekitar wilayah bululawang.

#### **b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI**

Penggerakan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berhubungan dengan aktivitas manajerial dalam pelaksanaan tugas. Penggerakan merupakan suatu tindakan untuk memulai, memotivasi dan mengarahkan serta mempengaruhi para guru dalam mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan sekolah. Oleh

karena itu Dra. Hj. Durotul Bahgiah, M.Si selaku kepala sekolah yang merupakan motor penggerak sistem manajemen sekolah selalu memberikan motivasi kepada GPAI untuk selalu meningkatkan kompetensi *leadershipnya*, sebagaimana yang beliau kemukakan dalam wawancara:

Ya tidak bosan-bosannya di setiap kesempatan kita beri arahan dan motivasi kepada segenap GPAI untuk selalu meningkatkan kompetensi *leadershipnya*, kita berikan gambaran masa depan sekolah yang lebih baik, kemudian kita berikan *reward* bagi mereka yang berprestasi dan sungguh-sungguh dalam bekerja. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana Bambang Irianto, M.M.Pd juga membenarkan bahwa kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada GPAI dimanapun tempatnya, seperti yang beliau ungkapkan dalam wawancara berikut ini:

Setiap ada kesempatan kepala sekolah selalu memberikan arahan dan motivasi kepada semua guru khususnya GPAI untuk aktif mengadakan kegiatan keagamaan di sekolah, mengikuti MGMP, seminar-seminar peningkatan kompetensi dan melanjutkan studi S2. Kemudian kepala sekolah juga selalu menyetujui apa yang menjadi program GPAI dalam hal peningkatan budaya agama di sekolah. (WW/Sarpras1/10.30/7 Maret 2016)

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, peran kepala sekolah sangat penting untuk selalu memberikan arahan dan dorongan kepada GPAI agar kompetensinya selalu meningkat. Dra. Hj. Durotul Bahgiah, M.Si tidak pernah bosan selalu memberikan arahan dan motivasi kepada GPAI untuk menjadi lebih baik dan meningkatkan kompetensi *leadershipnya*. Selain arahan dan dorongan kepala sekolah juga mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Perilaku kepala sekolah yang selalu memberikan motivasi tersebut terlihat pada waktu peneliti masuk ruang kepala sekolah. Di dalam ruang tersebut peneliti melihat kepala sekolah sedang memberikan motivasi kepada salah satu GPAI.

SMP Negeri 1 Bululawang mempunyai target dengan memberikan arahan dan motivasi yaitu agar menjadi sekolah yang bermutu dan mempunyai budaya agama (*religious culture*) yang tinggi, hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah berikut ini:

Target saya sekolah ini bisa bermutu dan tercipta suasana yang religius, ya salah satunya dengan meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, bagaimana mereka mampu merencanakan, mengorganisasikan, membimbing dan menjaga pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia yang ada di sekolah. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah tersebut, dapat dipahami bahwa SMP Negeri 1 Bululawang mempunyai tujuan yang sangat mulia yaitu turut berperan serta mencerdaskan anak bangsa dan membentengi mereka dengan nilai-nilai ajaran agama. Kerja keras tersebut dapat dilihat dari prestasi akademik dan non akademik yang telah didapatkan.

Pada waktu peneliti melakukan observasi juga menemukan banyak piala yang dipajang dilemari ruang kepala sekolah. Piala-piala tersebut menjadi bukti banyaknya jenis perlombaan yang diikuti SMP Negeri 1 Bululawang yang menjadi juara baik di bidang akademik dan non akademik, baik bidang umum maupun bidang keagamaan.

Dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, selain kemampuan penguasaan materi yang harus dikuasai oleh GPAI, SMP Negeri 1 Bululawang juga menyediakan berbagai macam fasilitas guna mendukung peningkatan kompetensi *leadership* GPAI tersebut. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah:

Untuk meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, di sini kami sudah menyediakan fasilitas pendukung, misalnya untuk kegiatan rohani setiap pagi, anak-anak kami sediakan kitab Al-Qur'an, di kelas-kelas sudah dilengkapi dengan LCD, *soundsystem* dll. Dan ada juga guru PAI yang sudah melanjutkan kuliah S2 untuk memperdalam ilmunya. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah di atas terlihat bahwa kepala sekolah mempersiapkan dan membantu GPAI yang ingin mengembangkan kompetensi *leadership*-nya. M. Khusen, S.Pd.I selaku GPAI membenarkan pernyataan kepala sekolah dalam wawancara mengatakan:

Untuk meningkatkan kompetensi *leadership*, apa yang menjadi kebutuhan GPAI selalu dipenuhi oleh kepala sekolah, misalnya dalam kegiatan rohani, anak-anak dibelikan kitab Al-Qur'an dan di kelas sudah dilengkapi LCD, *soundsystem* dll, sehingga dengan fasilitas tersebut, kami GPAI merasa sangat terbantuan. (WW/GPAI1/09.00/2 Maret 2016)

Pada waktu peneliti melakukan observasi dengan cara mengelilingi kelas dan menyaksikan langsung kegiatan keagamaan, peneliti menemukan berbagai macam fasilitas pendukung, sehingga kegiatan keagamaan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

### c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI

Aktivitas pengawasan bertujuan untuk mencari penyimpangan kemudian dapat diadakan tindakan perbaikan menuju ke arah rencana yang telah ditetapkan awalnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepala sekolah dalam mengoperasikan fungsinya harus berusaha membimbing GPAI merealisasikan tujuannya. Kepala sekolah dalam melakukan pengawasan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI melakukan berbagai macam cara, sebagaimana yang dikemukakan dalam wawancara:

Ya untuk melakukan pengawasan, saya selalu memonitoring semua kegiatan keagamaan yang ada di sekolah. Baik monitoring secara langsung maupun tidak langsung. Bahkan di ruang kepala dan di sudut-sudut sekolah sudah kita lengkapi dengan CCTV sehingga sebenarnya setiap kegiatan sudah bisa monitoring dari jarak jauh. Kemudian terkait dengan proses pembelajaran di kelas diadakan supervisi rutin setiap semester. Untuk melakukan itu semua tentunya saya tidak sendiri, tapi bersama dengan staf sekolah. Dimana mereka sudah ada jadwal piket setiap hari.

Kemudian setiap ada kegiatan keagamaan di sekolah selalu kita minta proposal dan laporan kegiatannya. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Dari paparan wawancara di atas, dapat dipahami bahwa dalam melakukan pengawasan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, kepala sekolah tidak hanya sendiri tetapi dibantu oleh wakil kepala sekolah dan dilakukan secara rutin dan bergantian sesuai dengan jadwal piket. Hal ini diperjelas Musaropah selaku wakil kepala sekolah bidang Humas dalam wawancara berikut ini:

Setiap ada program, kepala sekolah selalu memonitoring baik langsung maupun tidak langsung, kemudian juga melaksanakan supervise rutin setiap semester terkait dengan proses pembelajaran di kelas. Kami selaku wakil juga selalu dilibatkan, bahkan ada piket harian, kemudian setiap kegiatan kepala sekolah selalu meminta setiap panitia membuat proposal dan laporan pelaksanaan kegiatan. Kemudian tidak jarang guru diajak *sharing* terkait program peningkatan *leadership* GPAI. (WW/Humas1/08.00/7 Maret 2016)

Ketika peneliti melakukan observasi, peneliti menemukan wakil kepala sekolah yang selalu dilibatkan dalam program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, bahkan di ruang wakil kepala sekolah ditempel jadwal piket harian wakil kepala yang harus mendampingi kegiatan keagamaan dan membantu kepala sekolah melakukan pengawasan baik dengan cara monitoring maupun supervisi pembelajaran di kelas.

Di samping itu SMP Negeri 1 Bululawang juga menetapkan standar penilaian untuk mengukur kompetensi *leadership* GPAI. Kepala sekolah menyampaikan dalam wawancara berikut ini:

Kalau untuk mengukur kompetensi *leadership* GPAI, kami selalu mengacu pada empat indikator kemampuan yang ada dalam PMA No. 16 Tahun 2010, yakni pertama kemampuan GPAI membuat perencanaan kebudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama, kedua kemampuan GPAI mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis untuk mendukung kebudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah, ketiga kemampuan GPAI untuk menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam kebudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan keempat

kemampuan GPAI dalam menjaga, mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. (WW/KS1/10.30/19 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah di atas, dapat dipahami bahwa standar penilaian yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengukur kompetensi *leadership* GPAI sudah mengacu pada PMA No. 16 Tahun 2010, hal ini dibenarkan oleh Sujati, S.Pd.I selaku GPAI dalam wawancaranya:

Di akhir progam, kepala sekolah selalu melakukan penilaian, kami GPAI selalu ditanya tentang laporan progam kegiatan keagamaan, di dalam laporan tersebut harus dicantumkan laporan perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia, pengorganisasian potensi unsur sekolah, kemampuan menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. (WW/GPAI1/09.00/4 Maret 2016)

Pernyataan GPAI tersebut di atas mengisyaratkan bahwa pengawasan progam peningkatan kompetensi *leadership* GPAI benar-benar dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan menetapkan standar yang sesuai dengan PMA No. 16 Tahun 2010. Hal ini tentunya sangat baik, sehingga peningkatan kompetensi *leadership* GPAI sesuai dengan yang diharapkan baik oleh sekolah, pemerintah maupun GPAI sendiri.

### 3. Temuan Penelitian

Dari seluruh paparan data ditemukan sejumlah gambaran tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1

Bululawang. Adapun temuan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership*

##### GPAI

1. Perumusan atau pemantapan visi misi sekolah; hal ini dilakukan dengan cara mengumpulkan seluruh elemen sekolah, mereka diminta ide dan gagasannya terkait dengan progam peningkatan kompetensi *leadership* GPAI.

2. Melakukan analisis lingkungan, hal ini dilakukan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI.
3. Menetapkan standar ideal GPAI, yaitu GPAI yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, membimbing dan menjaga pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia yang ada di sekolah, atau dengan kata lain mampu menciptakan suasana yang religius (*religious culture*) di sekolah.
4. Menetapkan beberapa program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI; membentuk badan dakwah Islam (BDI) sebagai pusat kegiatan keagamaan di sekolah, pembiasaan budaya 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun), kegiatan kerohanian sebelum pelajaran dimulai, pembiasaan jamaah sholat dhuhur, amal di hari jumat, program keputrian di hari jumat, peringatan hari-hari besar agama dan lain-lain.

**b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership***

**GPAI**

1. Memberikan arahan dan motivasi kepada semua guru khususnya GPAI untuk aktif mengadakan kegiatan keagamaan di sekolah, hal ini dilakukan agar beberapa program yang sudah direncanakan dapat berjalan dengan lancar.
2. Mengikutkan GPAI pada forum MGMP dan seminar-seminar baik tingkat sekolah maupun tingkat kabupaten, hal ini dilakukan agar melalui forum tersebut, GPAI mampu meningkatkan kompetensi *leadership*nya.
3. Memberi kesempatan GPAI untuk melanjutkan studi S2 di perguruan tinggi ternama, hal ini dilakukan agar ke depan GPAI mampu menjawab tantangan zaman yang begitu kompleks.
4. Meminta GPAI untuk selalu membuat program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, hal ini dilakukan dengan cara menyetujui apa yang menjadi program GPAI dalam hal peningkatan kompetensi tersebut.

**c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership***

**GPAI**

1. Selalu memonitoring semua kegiatan keagamaan yang ada di sekolah, hal ini dilakukan dengan cara monitoring secara langsung maupun tidak langsung. Langsung dalam artian kepala sekolah langsung memantau jalannya kegiatan, tidak langsung dalam artian monitoring dari jarak jauh dengan CCTV di ruang kepala sekolah.
2. Mengadakan supervisi pembelajaran, hal ini dilakukan rutin setiap semester dengan cara kepala sekolah masuk ke kelas dimana GPAI sedang memberi materi kepada anak-anak.
3. Membuat jadwal piket wakil kepala sekolah setiap hari, hal ini dilakukan agar wakil kepala bisa membantu kepala sekolah di dalam melakukan proses pengawasan.
4. Meminta GPAI untuk membuat proposal kegiatan keagamaan sekaligus laporan kegiatannya, hal ini dilakukan agar setiap kegiatan dapat dievaluasi perencanaan dan pelaksanaannya.

## **B. Paparan Data Kasus SMP Annur Bululawang**

### 1. Gambaran Umum

#### a. Identitas Sekolah

Nama Sekolah	: SMP Annur Bululawang
Status	: Swasta
Jenis	: Reguler
Nomor Telp	: (0341) 805609
Alamat	: Jl. Raya Bululawang
Kecamatan	: Bululawang
Kabupaten	: Malang
Kode Pos	: 65171
Alamat Website	: <a href="http://www.smpannur.sch.id">www.smpannur.sch.id</a>
Email	: <a href="mailto:smpnannur@gmail.com">smpnannur@gmail.com</a>
Tahun Berdiri	: 17 Juli 1992
Waktu Belajar	: 06.40-17.00, (libur hari Jum'at)
Kepala Sekolah	: Nur Kholis, M.Pd.I

#### b. Potret Sekilas

Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Annur Bululawang Kabupaten Malang memiliki beberapa lembaga pendidikan Islam baik formal maupun non formal. Lembaga pendidikan yang bersifat formal terdiri dari MI plus, MTs, SMP, MA dan SMA. Sedangkan lembaga pendidikan non formal (kajian kitab salafi) terdiri dari Madrasah Diniyah, STIKK (Sekolah Tinggi Kitab Kuning) dan Pengajian Tingkat Tinggi.

SMP Annur Bululawang Malang didirikan pada tanggal 17 Juli 1992 oleh KH. Badruddin Anwar Nur, hadir untuk memberikan alternatif pendidikan IPTEK dan IMTAQ yang ditunjang dengan pendidikan berbasis pesanten dan berada dalam naungan keluarga besar Yayasan Pendidikan Annur. Nama Annur sendiri berasal dari nama pendiri pondok pesantren Annur yaitu Al-Maghfurlah Romo KH. Anwar Nur. Konsep pendidikan yang diberikan adalah “*24 hours education*” artinya dalam 24 jam akan diberikan pendidikan ilmu pengetahuan agama dan pengetahuan umum baik secara teori maupun praktik.

Dalam perjalanannya SMP Annur Bululawang sejak tahun 1992 sampai dengan 2013 kepemimpinan SMP Annur Bululawang Malang telah dipimpin oleh empat kepala sekolah yang ditetapkan oleh Yayasan Pendidikan Annur. Empat kepala sekolah tersebut adalah Bapak Drs. NH. Suparman (1992-1996), H. Muslikhin Usman (1996-1999), Drs. Muhammad Aktur (1999-2010), Nur Kholis, M.Pd.I (2010-sekarang).<sup>108</sup>

<sup>108</sup> Beliau lahir di Malang dan bertempat tinggal di desa Urek-Urek, Rt.09, Rw.01, Dusun Baran Kecamatan Gondanglegi. Pendidikannya ditempuh sejak MI Gondanglegi tahun 1976-1981, kemudian melanjutkan ke Mts Khoiruddin Gondanglegi pada tahun 1981-1984, selanjutnya ke MA Annur Bululawang pada tahun 1984-1987. Setelah lulus mengabdikan di pondok selama kurang lebih 5 tahun dan ditugasi membantu di MI pada tahun 1995. Selanjutnya mengajar di SMP Annur Bululawang, karena belum berijazah S1, maka pada tahun 2002-2005 menempuh kuliah di STIT Raden Rahmat Kepanjen. Pada tahun 2009 dipercaya untuk menjadi pimpinan atau kepala sekolah di SMP Annur Bululawang. Untuk meningkatkan kompetensi akhirnya beliau melanjutkan S2 bidang manajemen pendidikan Islam. Sejak menjabat menjadi kepala sekolah Sejak menjadi kepala SMP Negeri Bululawang banyak prestasi yang sudah dicapai baik bidang akademik maupun non akademik. Untuk bidang akademik, SMP Annur Bululawang pernah mendapat juara 1 OSN mata pelajaran Matematika tingkat kabupaten, kemudian pernah juara 3 tingkat provinsi, untuk bidang non akademik meraih juara Pramuka, PMR, juara 1, 2 dan 3 Baris Berbaris pada perayaan 17 Agustus, kemudian lomba sholawat Al-Banjari juara 3 tingkat kabupaten yang diadakan di Singosari. Juara perlombaan tersebut terbukti dengan banyaknya piala yang diletakkan di lemari ruang kepala sekolah.

c. Visi, Misi dan Tujuan

Visi dari SMP Annur Bululawang adalah: Menciptakan sekolah yang berkualitas untuk menciptakan siswa siswi yang sholihin dan sholihat serta unggul dibidang pengetahuan dan teknologi

Adapun indikator tercapainya visi tersebut adalah:

- 1) Terwujudnya pengembangan kurikulum yang dinamis dan inovatif
- 2) Terwujudnya proses pembelajaran aktif dan dinamis
- 3) Terwujudnya pengembangan mata pelajaran pendidikan agama untuk membekali siswa-siswi mendalami ilmu agama untuk mencapai sholihin sholihat
- 4) Terwujudnya kedisiplinan, ketertiban dan penegakan peraturan sekolah
- 5) Terwujudnya peningkatan prestasi belajar siswa dan lulusan yang berkualitas, kompetitif, dan berakhlaqul karimah
- 6) Terwujudnya optimalisasi dalam pelayanan administrasi sekolah
- 7) Terwujudnya sarana dan prasarana serta media pendidikan yang memadai
- 8) Terwujudnya optimalisasi tenaga kependidikan yang berkompeten, berdedikasi tinggi, terampil dan professional
- 9) Terwujudnya manajemen pendidikan yang amanah, optimalisasi partisipasi *stakeholder*
- 10) Terwujudnya pengelolaan sumber dana dan biaya pendidikan yang transparan dan terjangkau

Sedangkan misi dari SMP Annur Bululawang adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang lengkap, relevan dengan kebutuhan dan berwawasan nasional

- 2) Mewujudkan pembelajaran aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan inovatif sehingga siswa dapat mengembangkan diri secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki
- 3) Mewujudkan pengembangan mata pelajaran pendidikan agama untuk membekali siswa siswi mendalami ilmu agama
- 4) Mewujudkan kedisiplinan, ketertiban dan penegakan peraturan di lingkungan sekolah
- 5) Menciptakan lingkungan sekolah yang aman, tertib, rapi, bersih dan nyaman
- 6) Mewujudkan peningkatan prestasi belajar siswa
- 7) Menumbuhkan semangat belajar siswa di lingkungan sekolah
- 8) Mewujudkan peningkatan prestasi kelulusan yang kompetitif, berkualitas dan berbudi pekerti luhur
- 9) Menumbuhkan budaya yang islami
- 10) Mengembangkan potensi siswa dalam menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK)
- 11) Mewujudkan penilaian autentik pada kompetensi kognitif, psikomotor dan afektif
- 12) Mewujudkan pelayanan administrasi sekolah yang mudah dan cepat
- 13) Mewujudkan sarana prasarana sekolah yang interaktif, relevan dan berbasis IT
- 14) Mewujudkan tenaga guru yang berkompeten, berdedikasi tinggi, terampil dan profesional
- 15) Mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan
- 16) Menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah yang kredibel
- 17) Mewujudkan pengelolaan pembiayaan pendidikan yang transparan, jujur dan terjangkau

18) Mengoptimalkan peran masyarakat dan membentuk jejaring dengan stakeholder

d. Proses Belajar Mengajar

1. Kurikulum dan Metode Pembelajaran

- a) Kegiatan belajar mengajar menggunakan kurikulum yang *Up To Date*
- b) Materi pelajaran diaplikasikan pada praktikum lapangan dan laboratorium
- c) Pembelajaran menggunakan sistem *Boarding School* dan penguasaan

bilingual (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris)

- d) Pemisahan kelas putra (masuk pagi) dengan kelas putri (masuk siang)
  - e) Metode pembelajaran dengan *moving class* di Gazebo sebagai kelas alam
2. Pembagian Jam Belajar

Tabel 2.6  
Jam Belajar Siswa Putra

JAM Ke-	WAKTU
I	06.40-07.20
II	07.20-08.00
III	08.00-08.40
IV	08.40-09.10
ISTIRAHAT	09.10-09.30
V	09.30-10.10
VI	10.10-10.50
VII	10.50-11.30

Tabel 2.7  
Jam Belajar Siswa Putri

JAM Ke-	WAKTU
I	12.00-12.40
II	12.40-13.20
III	13.20-14.00
IV	14.00-15.10
ISTIRAHAT	15.10-15.30
V	15.30-16.10
VI	16.10-16.30
VII	16.30-17.00

3. Kegiatan Belajar Tambahan Terprogram (KBTT)

Program ini adalah penambahan jam pelajaran intrakurikuler yang dipersiapkan bagi siswa untuk menghadapi Ujian Nasional bagi kelas IX. KBTT dilaksanakan setelah jam regular.

4. Pengembangan Diri

Program ini disediakan untuk siswa sebagai sarana mengembangkan minat dan bakat di luar materi regular. Program ini diharapkan dapat mengoptimalkan

seluruh kecerdasan yang dimiliki siswa sehingga setelah lulus dari sekolah, betul-betul menunjukkan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya. Adapun program pengembangan diri dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.8  
Jadwal Pengembangan Diri

HARI	PENGEMBANGAN DIRI
Senin	PMR
Selasa	Mading
Rabu dan Kamis	Pramuka
Senin	Paskibra
Selasa	Sholawat Al-Banjari
Rabu	Jurnalistik
Sabtu	Paduan Suara
Senin	<i>Study Club Olimpiade</i>

e. SDM

SDM adalah semua komponen individu yang terlibat secara langsung dalam proses perencanaan dan evaluasi program kerja SMP Annur Bululawang. Pada

Tahun 2015/2016 komponen tersebut terdiri dari:

1. Siswa

Tabel 2.8  
Jumlah Siswa Putra

KELAS	JUMLAH ROMBONGAN BELAJAR									JUMLAH SISWA
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
VII	36	37	48	46	42	44	44	42	40	379
VIII	36	37	40	37	41	39	36	38	41	345
IX	39	41	41	39	41	38	42	38	41	360
	J	K	L	M	N	O				
VII	36	37	40	41	37	-	-	-	-	191
VIII	33	34	37	36	37	-	-	-	-	177
IX	40	39	37	36	41	-	-	-	-	193
Jumlah										1645

Tabel 2.9  
Jumlah Siswa Putri

KELAS	JUMLAH ROMBONGAN BELAJAR									JUMLAH SISWA
	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
VII	32	38	38	36	44	44	39	41	39	351
VIII	40	44	44	39	43	39	38	42	44	373
IX	40	43	43	40	42	43	44	42	42	379
	X	Y								
VII	40	36	-	-	-	-	-	-	-	76
VIII	42	-	-	-	-	-	-	-	-	42

IX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah											1249

## 2. Tenaga Pendidik dan Karyawan

Tabel 2.10  
Jumlah Tenaga Pendidik dan Karyawan

SPESIFIKASI	PENDIDIKAN					
	SLTA	D1	D2	D3	S1	S2
Kepala Sekolah	-	-	-	-	-	1
Guru	46	-	-	-	46	2
Staf TU	-	-	-	-	10	-
BK	-	-	-	-	3	-
Petugas Perpustakaan	-	-	-	-	2	-
Tukang Kebun	2	-	-	-	-	-
Satpam	3	-	-	-	-	-
Jumlah	51	-	-	-	61	3

## 3. Status Kepegawaian

Tabel 2.11  
Status Pegawai

SPESIFIKASI	STATUS KEPEGAWAIAN		
	PNS	GTT	PTT
Kepala Sekolah	-	1	-
Guru	-	94	-
Staf TU	-	10	-
BK	-	3	-
Petugas Perpustakaan	-	-	2
Tukang Kebun	-	-	2
Satpam	-	-	3
Jumlah	-	108	7

## 2. Paparan Data

### a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership*

#### GPAI

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan. Perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan suatu dan kondisi baru secepat mungkin untuk merencanakan suatu keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Perencanaan yang dilakukan SMP Annur Bululawang dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI tidak jauh berbeda dengan perencanaan yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Bululawang, yang membedakan adalah sumberdaya atau guru bahkan lingkungan SMP Annur yang berada di bawah naungan yayasan pondok pesantren.

Adapun perencanaan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Annur Bululawang sebagaimana diungkapkan Nur Kholis, M.Pd.I selaku kepala sekolah dalam wawancara:

Salah satu ciri khas Annur adalah dari visi/misinya yaitu mencetak generasi yang *sholihin* dan *sholihat*, itu sudah merupakan tujuan atau cita-cita sejak awal pendiri pondok pesantren Annur Bululawang yakni Romo KH. Badruddin Anwar Nur. Cita-cita tersebut hingga saat ini tetap menjadi orientasi utama dalam pengembangan pendidikan yang ada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Annur Bululawang, termasuk juga SMP Annur, hal ini karena pada dasarnya semua siswa yang mengenyam pendidikan di SMP Annur adalah untuk menjadi siswa yang *sholihin* dan *sholihat*. Di samping itu juga, seluruh siswa diwajibkan mondok di pondok pesantren Annur Bululawang. Oleh karena itu setiap ada perencanaan program yang menjadi landasan kuat adalah visi dan misi tersebut. Setiap program harus diarahkan pada pencapaian visi dan misi tersebut, apalagi dalam hal peningkatan *leadership* GPAI. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah di atas dapat dipahami bahwa setiap program yang direncanakan di SMP Annur Bululawang selalu mengacu pada visi/misi utamanya sejak awal yang digagas oleh pengasuh pondok yaitu mencetak siswa yang *sholihin* dan *sholihat*, termasuk di dalamnya program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. Hal tersebut dibenarkan oleh Hadiqul Ikhwan selaku wakil kepala sekolah dalam wawancaranya:

Biasanya dalam setiap kesempatan beliau selalu mengingatkan akan visi dan misi Annur, yaitu mencetak generasi yang *sholihin* dan *sholihat*, bahkan visi dan misi tersebut di tempel di depan kantor SMP Annur, hal itu dimaksudkan agar semua guru selalu ingat, sehingga setiap perencanaan program selalu mengacu pada visi dan misi tersebut, terutama perencanaan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Selanjutnya SMP Annur Bululawang terkait dengan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, dalam perencanaannya bersama segenap pihak terkait juga melakukan analisis lingkungan, menyangkut kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancaranya:

Analisis lingkungan sangat diperlukan dalam setiap perencanaan program, apalagi program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. Adapun yang menjadi kekuatan adalah SMP Annur berada di lingkungan pondok pesantren, sehingga mempermudah meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, kelemahannya jumlah siswa sangat banyak dengan latar belakang yang berbeda, ada yang sudah punya dasar pengetahuan agama, ada juga yang belum, sehingga akan menghambat peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. Kemudian peluang dan ancaman akan selalu ada tergantung bagaimana menyikapinya. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah di atas dapat dipahami bahwa analisis lingkungan selalu menjadi bagian dalam proses perencanaan, termasuk perencanaan kompetensi *leadership* GPAI, hal ini dibenarkan Saryanto, S.Pd selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum dalam wawancaranya:

Dalam setiap perencanaan program, kepala sekolah selalu mengajak kepada semua pihak untuk melihat bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, termasuk di dalamnya perencanaan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. (WW/Kur2/09.00/14 Maret 2016)

Setelah analisis lingkungan, kepala sekolah menjalin kerjasama dalam hal ini dengan pihak pondok pesantren untuk menetapkan strategi atau program-program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, hal ini sebagaimana disampaikan dalam wawancaranya berikut ini:

Kita berada di lingkungan pondok pesantren, oleh karena itu kami selalu menjalin kerjasama dengan pihak pondok, dalam hal ini pengasuh, asatidz dan kepala kamar, terutama dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, sehingga setiap program yang ada di sekolah selalu terkait dengan program yang ada di pondok, masing-masing berhak mengetahui dan saling mendukung. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Dari pernyataan di atas, jelas bahwa kepala sekolah selalu memanfaatkan apa yang menjadi kekuatan SMP Annur Bululawang dalam hal peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, yaitu berada di lingkungan pondok pesantren, sehingga potensi yang ada di pondok dapat dimanfaatkan dengan baik, salah satunya dengan cara menjalin kerjasama dengan dewan pengasuh, *asatidz* dan kepala kamar. Hal tersebut dibenarkan Fadlan Falakhi, M.Pd.I selaku wakil kepala bidang Humas dalam wawancaranya:

Salah satu strategi kepala sekolah adalah selalu menjalin kerjasama dengan pihak pesantren dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, sehingga antara program yang ada di sekolah dan di pondok selalu mendukung. (WW/Humas2/09.00/ 14 Maret 2016)

Adapun program yang diadakan oleh sekolah dalam merencanakan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI dengan bekerjasama dengan pihak pesantren adalah sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancaranya berikut ini:

Program yang kami adakan dengan bekerjasama dengan pondok pesantren dalam rangka meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI adalah pengajian rutin setiap setiap 1 bulan sekali tepatnya pada hari jum'at pahing yang langsung dibimbing oleh pengasuh pondok pesantren, kegiatan ini wajib diikuti oleh semua guru di SMP Annur Bululawang bahkan ada absensinya, dalam kegiatan rutin ini para guru dibimbing dan dimotivasi bagaimana mengajar dengan baik dan benar, selanjutnya ada program pembacaan waqiah bersama-sama yang diadakan di masjid pondok setiap satu minggu sekali. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Pernyataan kepala sekolah di atas menjadi bukti bahwa SMP Annur telah menjalin kerjasama dengan pihak pondok dalam peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. Hal tersebut juga dibenarkan oleh Saifuddin Juhri, S.Pd.I salah satu GPAI dalam wawancaranya:

Ada kegiatan rutin yang wajib kita ikuti setiap satu bulan sekali yaitu pengajian yang dibimbing langsung oleh pengasuh, bahkan ada daftar hadirnya, sehingga tidak enak kalau tidak hadir. Kegiatan ini sangat bermanfaat karena melalui kegiatan ini kami dibimbing dan dimotivasi

oleh pengasuh pondok bagaimana mengajar dengan penuh pengabdian. (WW/GPAI2/10.30/14 Maret 2016)

Selain program yang diadakan bekerjasama dengan pondok pesantren, kepala sekolah juga menerapkan strategi khusus dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI yaitu dengan memberi jabatan strategis kepada GPAI dalam struktur kepengurusan, hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancaranya:

Di samping menjalin kerjasama dengan pondok pesantren, agar peningkatan *leadership* GPAI semakin cepat meningkat, maka semua GPAI yang ada saya beri jabatan yang strategis, contohnya pak Misbahurrofiq sebagai bendahara, pak Saifuddin Zuhri sebagai wakil kepala bidang kurikulum, pak Fadlan Falakhi sebagai wakil kepala bidang Humas dan Pak Masyhuri sebagai wakil kepala bidang sarana dan prasarana. Sehingga ketika ada program apa saja termasuk peningkatan *leadership* GPAI semua saling mendukung. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Dari kutipan wawancara di atas, nampak jelas bahwa kepala sekolah telah menerapkan strategi khusus dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI yaitu dengan menempatkan GPAI pada jabatan-jabatan strategis, hal ini juga dibenarkan oleh Misbahurrofiq, S.Pd.I, salah satu GPAI dalam wawancaranya berikut ini:

Semua GPAI yang ada termasuk saya beri jabatan yang strategis oleh kepala sekolah, saya jadi bendahara, pak Fadlan Falakhi sebagai wakil kepala bidang Humas, pak Saifuddin Zuhri sebagai wakil kepala bidang kurikulum dan Pak Masyhuri sebagai wakil kepala bidang sarana dan prasarana, sehingga kami rasakan sangat mudah untuk melakukan koordinasi dalam mengadakan setiap program atau kegiatan dan semuanya saling mendukung. (WW/GPAI2/08.00/14 Maret 2016)

Pernyataan GPAI di atas, di samping menjadi bukti konkrit, juga menunjukkan bahwa kepala sekolah benar-benar memanfaatkan setiap kesempatan yang ada, yaitu dengan memberi jabatan yang strategis kepada semua GPAI, hal ini dimaksudkan agar GPAI semakin mudah meningkatkan kompetensi *leadership*nya.

**b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI**

Dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, Nur Kholis, M.Pd.I selaku kepala sekolah yang merupakan motor penggerak sistem manajemen sekolah selalu memberikan motivasi kepada GPAI untuk selalu meningkatkan kompetensi *leadership*nya. Dalam wawancara beliau menyatakan:

Sudah menjadi kewajiban saya sebagai kepala sekolah untuk memotivasi GPAI agar senantiasa meningkatkan kompetensi *leadership*nya, karena kompetensi ini sangat penting dan sepertinya sudah banyak dilupakan oleh GPAI sendiri. Kemudian bagi mereka yang berprestasi atau mampu meningkatkan kompetensinya tidak lupa saya berikan *reward* agar lebih termotivasi. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, peran kepala sekolah sangat penting untuk selalu memberikan arahan dan motivasi kepada GPAI agar kompetensi meningkat. Kepala sekolah tidak pernah bosan selalu memberi arahan dan dorongan kepada GPAI. Misbahurrofiq, S.Pd.I, salah satu GPAI juga menegaskan pernyataan kepala sekolah tersebut, dalam wawancaranya menyatakan:

Kepala sekolah dalam kesempatan selalu memotivasi kami segenap GPAI, beliau memberi contoh dengan terjun langsung dalam setiap kegiatan yang diadakan di sekolah. (WW/GPAI2/08.00/14 Maret 2016)

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa kepala sekolah tidak pernah bosan selalu memberikan arahan dan motivasi kepada GPAI untuk menjadi lebih baik dan meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Selain arahan dan motivasi, kepala sekolah juga mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Adapun perilaku kepala sekolah yang selalu memberikan motivasi tersebut terlihat pada waktu peneliti masuk ke ruang kepala sekolah. di dalam ruang tersebut peneliti melihat dengan langsung kepala sekolah yang sedang memberi motivasi kepada salah satu GPAI SMP Annur Bululawang.

Kepala sekolah mempunyai target dengan memberikan arahan dan motivasi kepada GPAI, yaitu bagaimana di sekolah tercipta suasana yang religius melalui pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh beliau dalam wawancara:

Target saya GPAI harus mampu meningkatkan kompetensi *leadership*nya, saya yakin jika *leadership* GPAI meningkat sesuai yang diharapkan, maka akan terbentuk suasana yang religius, seluruh komunitas sekolah akan tergerak mengamalkan ajaran agama dan membiasakan perilaku akhlak mulia. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Dari pernyataan kepala sekolah di atas, nampak jelas bahwa kepala sekolah mempunyai target yang jelas dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Pada waktu peneliti melakukan observasi, suasana religius sudah terasa begitu peneliti masuk di lingkungan SMP Annur Bululawang. Di pintu gerbang peneliti sudah disambut dengan ramah oleh penjaga, dan begitu masuk ruang guru budaya 5 S (senyum, sapa, salam dan sopan santun) benar-benar sudah menjadi kebiasaan sehari-hari. Di samping itu pada waktu istirahat, siswa SMP Annur tanpa dikoordinir sudah terbiasa dan rutin melaksanakan ibadah sholat sunnah dhuha, baik di musholla sekolah, masjid pondok, maupun di sudut-sudut atau di depan kamar mereka.

Dalam memberi arahan dan motivasi kepala sekolah selalu bersikap santun kepada para guru. Dalam memberi arahan kepala sekolah tidak pernah menunda, setiap ada kesempatan kepala sekolah selalu memberi arahan dan mengingatkan GPAI agar selalu menciptakan suasana yang religius di sekolah.

Di samping itu, motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap GPAI adalah agar GPAI melanjutkan studi S2, aktif mengikuti MGMP baik di sekolah maupun di kabupaten dan seminar-seminar peningkatan kompetensi

*leadership*, hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Saryanto, S.Pd selaku wakil kepala bidang kurikulum:

Di setiap kesempatan, misalnya ketika rapat kepala sekolah selalu memotivasi kami, khususnya GPAI agar melanjutkan studi S2, aktif mengikuti forum-forum ilmiah. (WW/Kur2/09.00/14 Maret 2016)

Pernyataan wakil kepala di atas menjadi bukti bahwa kepala sekolah benar-benar bertekad untuk meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI dengan cara memotivasi mereka untuk melanjutkan studi S2 dan mengikuti forum ilmiah yang dapat menjadi modal utama dalam meningkatkan kompetensinya.

**c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI**

Pengawasan merupakan proses untuk mengendalikan pelaksanaan suatu kegiatan. Pengawasan dilakukan agar kesalahan, kegagalan dan penyimpangan yang terjadi di lapangan dapat diperbaiki atau diluruskan dan dicegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan tersebut. Di samping itu pengawasan juga bertujuan agar pelaksanaan suatu kegiatan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.

Aktivitas pengawasan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Annur Bululawang dilakukan oleh kepala sekolah dengan dibantu oleh wakil kepala sekolah. Dalam wawancara kepala sekolah menyampaikan:

Ya setiap ada kegiatan keagamaan selalu saya monitoring, tentunya tidak sendiri, tetapi dengan dibantu oleh wakil kepala, apalagi kalau saya ada kegiatan di luar maka hak sepenuhnya pengawasan berada di wakil kepala sekolah. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Dari pernyataan di atas, dapat dipahami dengan jelas bahwa kegiatan keagamaan selalu dimonitoring oleh kepala sekolah dengan dibantu oleh wakilnya. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Fadlan Falakhi, M.Pd.I selaku wakil kepala bidang humas, dalam wawancaranya menyatakan:

Setiap ada kegiatan yang sudah diprogramkan rutin oleh sekolah, minimal satu hari sebelumnya beliau mengingatkan kami melalui grup WA, bahwa besok ada kegiatan semuanya harus hadir dan pada waktu kegiatan beliau selalu terjun langsung. (WW/Humas2/09.00/ 14 Maret 2016)

Pernyataan wakil kepala bidang humas tersebut semakin memperkuat bukti bahwa kepala sekolah selalu memonitoring setiap kegiatan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Misbahurrofiq, S.Pd.I salah satu GPAI juga menyatakan bahwa kepala sekolah sering melakukan pengawasan dalam setiap kegiatan, dalam wawancaranya Misbahurrofiq, S.Pd.I menyatakan:

Beliau punya banyak wakil, sehingga mereka juga dilibatkan dalam proses pengawasan, kadang mengawasi dari jauh, namun seringkali beliau terjun langsung dalam setiap kegiatan. Setiap ada kegiatan kami selalu diingatkan (WW/GPAI2/08.00/14 Maret 2016)

Dari paparan di atas, jelas bahwa kepala sekolah melakukan monitoring terhadap GPAI dalam setiap kegiatan keagamaan. Monitoring dilakukan oleh kepala sekolah dengan dibantu oleh wakil kepala sekolah.

Setelah dilakukan monitoring terhadap GPAI, kepala sekolah melakukan evaluasi. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hasil kinerja dari GPAI. Berikut paparan kepala sekolah tentang sistem penilaian:

Untuk menilai kompetensi *leadership* GPAI, saya selalu merujuk pada empat kemampuan yang harus dimiliki oleh GPAI, pertama kemampuan GPAI membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama, kedua kemampuan GPAI mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah, ketiga kemampuan GPAI untuk menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan keempat kemampuan GPAI dalam menjaga, mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. (WW/KS2/09.00/2 Maret 2016)

Pernyataan kepala sekolah di atas mengisyaratkan bahwa dalam melakukan evaluasi peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, kepala sekolah

sudah mengacu pada empat indikator yang tertuang dalam PMA No.16 tahun 2010. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan kompetensi *leadership* GPAI sesuai dengan harapan sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Di samping itu dalam melakukan proses pengawasan, kepala sekolah selalu meminta kepada GPAI untuk selalu membuat proposal dan laporan dari pelaksanaan kegiatan, hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Saifuddin Juhri, S.Pd.I dalam wawancara:

Ya setiap GPAI mau mengadakan kegiatan, prosedurnya adalah membuat proposal dulu, kemudian diajukan, kalau disetujui baru melaksanakan kegiatan, dan diakhir kegiatan, sebagai bentuk pertanggungjawaban, kami diminta untuk membuat laporan. (WW/GPAI2/10.30/14 Maret 2016)

Dari pernyataan GPAI di atas, bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, tidak hanya dalam bentuk pemantauan saja, melainkan juga dalam bentuk tertulis dengan meminta GPAI membuat laporan pelaksanaan kegiatan keagamaan.

### 3. Temuan Penelitian

Dari seluruh paparan data ditemukan sejumlah gambaran tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Annur Bululawang. Adapun temuan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### a. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership*

##### GPAI

1. Mengacu pada visi/misi utama yang sejak awal digagas oleh pengasuh pondok yaitu mencetak siswa yang *sholihin* dan *sholihat*, termasuk di dalamnya program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI
2. Melakukan analisis lingkungan, hal ini dilakukan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI.

3. Menjalin kerjasama dengan dewan pengasuh, asatidz dan kepala kamar, hal ini dilakukan dengan cara menetapkan beberapa program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, di antaranya pengajian rutin setiap setiap 1 bulan sekali tepatnya pada hari jum'at pahing yang langsung dibimbing oleh pengasuh pondok pesantren, pengajian rutin ahad legi, pembacaan waqiah bersama-sama di masjid pondok setiap satu minggu sekali, pembiasaan sholat berjamaah, pembiasaan 5 S (senyum, salam sapa, dan sopan santun)

**b. Pelaksanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership***

**GPAI**

1. Memberikan arahan dan motivasi kepada semua guru khususnya GPAI untuk aktif meningkatkan kompetensi *leadershipnya*, hal ini dimaksudkan agar suasana yang religius di sekolah dapat terwujud.
2. Mengikutkan GPAI dalam forum MGMP dan seminar-seminar baik tingkat sekolah maupun tingkat kabupaten, hal ini dilakukan agar melalui forum tersebut, GPAI mampu meningkatkan kompetensi *leadershipnya*.
3. Memberi kesempatan kepada GPAI untuk melanjutkan studi lanjut S2, hal ini dilakukan agar GPAI semakin profesional dalam mendidik dan semakin mudah meningkatkan kompetensi *leadershipnya*.

**c. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership***

**GPAI**

1. Selalu memonitoring semua kegiatan keagamaan yang ada di sekolah, hal ini dilakukan dengan cara monitoring secara langsung maupun tidak langsung. Langsung dalam artian kepala sekolah langsung terjun dalam setiap kegiatan, tidak langsung dalam artian monitoring dari jarak jauh dengan menggunakan media *what apps* (WA)
2. Mengadakan supervisi pembelajaran, hal ini dilakukan rutin setiap semester dengan cara kepala sekolah masuk ke kelas dimana GPAI sedang memberi materi kepada anak-anak.

3. Meminta GPAI untuk membuat proposal kegiatan keagamaan sekaligus laporan kegiatannya, hal ini dilakukan agar setiap kegiatan dapat dievaluasi perencanaan dan pelaksanaannya.

## BAB V

### PEMBAHASAN

Dalam bagian ini akan dibahas serta didiskusikan beberapa hasil temuan penelitian yang dideskripsikan pada bab IV berdasarkan pada fokus utama yaitu manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang dan sub fokus penelitian yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan kepala SMP Annur Bululawang dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI.

#### **A. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI di**

##### **SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang**

GPAI merupakan salah satu faktor penentu dan tokoh sentral dalam membentuk suasana yang religius (*religious culture*) di sekolah melalui pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia. Keberhasilan sebuah lembaga dalam membentuk suasana yang religius sangat ditentukan oleh sejauhmana kompetensi *leadership* yang dimiliki dan dikuasai oleh GPAI.

Dasar normatif berkenaan dengan kompetensi *leadership* GPAI sebagaimana dibahas di bab II tertuang dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No.16 Tahun 2010,

Pasal 16 ayat 1 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama di Sekolah. Di samping itu pada Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 211 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengembangan Standar Pendidikan Agama Islam pada Sekolah dalam Bab IV huruf B No. 2 juga dinyatakan bahwa ruang lingkup pengembangan standar kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam salah satunya mencakup kompetensi *leadership*, dimana maksud dari kompetensi *leadership* tersebut adalah kemampuan guru untuk mengorganisasi seluruh potensi sekolah yang ada dalam mewujudkan budaya Islami (*islamic religious culture*) pada satuan pendidikan.

Berdasarkan penjelasan pentingnya kompetensi *leadership* bagi GPAI, dapat dipahami bahwa budaya religius di sekolah yang akan dijadikan langkah untuk membudayakan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia sangat ditentukan oleh tersedianya GPAI yang mempunyai kompetensi *leadership* tersebut. Untuk mendapatkan GPAI yang kemampuan *leadership*nya baik, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi tersebut melalui pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan, di antaranya yang paling utama adalah kepala sekolah sendiri.

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.<sup>109</sup> Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan, termasuk dalam hal peningkatan kompetensi *leadership* GPAI.

---

109 W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), hlm.. 482

Dalam paradigma pendidikan modern, kepala sekolah mempunyai peran atau fungsi yang sangat kompleks, salah satunya adalah kepala sekolah berperan sebagai seorang manajer.<sup>110</sup> Sebagaimana diketahui bahwa seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

Sehubungan dengan hal tersebut, Rivai mengutip pendapat Hendry Fayol bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan, dan dewasa ini disebut juga dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.<sup>111</sup> Menurut Stoner yang dikutip oleh Wahjosumidjo ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu: bekerja dengan, melalui orang lain, bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan, berpikir secara realistis dan konseptual, manajer adalah juru penengah, manajer adalah seorang politisi, manajer adalah seorang diplomat, dan manajer adalah seorang pengambil keputusan yang sulit.

Menurut E. Mulyasa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>112</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan untuk peningkatan

---

110 Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Rosdakarya: Bandung, 2007), hlm. 98

111 Veitzhal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014)

112 Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007)

kompetensi tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan.

Kepala sekolah sebagai manajer dalam hal ini adalah kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan kepala SMP Annur Bululawang telah melakukan perencanaan dalam upaya meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI sesuai dengan 4 indikator yang tertuang dalam PMA No.16 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama di Sekolah.

Langkah kepala sekolah melakukan perencanaan tersebut di atas, jika dipahami lebih dalam sebenarnya sesuai dengan konsep yang terdapat di dalam ajaran Islam. Konsep perencanaan terlihat jelas dalam proses penciptaan langit dan bumi beserta isinya. Allah telah merencanakan segala sesuatu dengan jelas dan matang bahkan usia manusiapun telah direncanakan panjang pendeknya. Dalam Al-Qur'an manusia disuruh memperhatikan dan mempersiapkan bekalnya untuk hari esok.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا □ تَقَوُّوا □ لِلَّهِ □ وَ لَتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ □ وَ تَقَوُّوا □ لِإِنَّ □  
 □ اللَّهُ □ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ □ ۱۸

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Hasyr 59:18)

Menurut Muhammad Ali Al Shabuni, yang dimaksud dengan “*wa al-tanzuru nafsun maa qaddamat li ghadi*” adalah hendaknya masing -masing individu memerhatikan amal-amal shaleh apa yang diperbuat untuk menghadapi hari kiamat.<sup>113</sup> Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa

113 Muhammad Ali al Shabuni , *Shafwat al Tafsir, Jilid IV*, (Beirut : Dar al Fikr, tt), hlm. 355

depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut dengan perencanaan (*planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target dan hasilnya di masa depan, sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.

Di samping itu perencanaan juga nampak jelas dalam ayat tersebut, dimana perencanaan yang dibuat harus memperhatikan tiga masa yang dilalui yakni masa lampau, masa kini dan prediksi masa yang akan datang. Dalam melakukan perencanaan masa depan diperlukan kajian-kajian masa kini dan menjadikan masa lampau sebagai bahan evaluasi yang sangat berharga. Demikianlah pentingnya sebuah perencanaan karena menjadi bagian utama dari sebuah kesuksesan lembaga. Perencanaan yang baik adalah awal dari sebuah kesuksesan.

Dalam melakukan perencanaan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan kepala SMP Annur Bululawang melibatkan semua civitas akademik termasuk GPAI sendiri dalam menentukan program atau rencana ke depan termasuk dalam hal perumusan dan pemantapan visi/misi sekolah. Di samping itu, kepala sekolah juga memberikan keleluasaan bagi guru untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya. Sikap dan kebijakan kedua kepala sekolah tersebut dalam melakukan perencanaan telah memenuhi asas partisipatif kolaboratif dan keadilan sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 90:

إِنَّ لِلَّهِ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَآيَاتٍ يَعْزِّمُ لِعَالَمٍ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”. (QS. An-Nahl; 90)

Ayat tersebut di atas menganjurkan kepada para manajer termasuk di antaranya kepala sekolah untuk bersikap adil dan bijaksana dalam proses menentukan perencanaan.

Ayat tersebut merupakan hal yang prinsipil agar tujuan dapat tercapai dengan sempurna

dan tidak ada yang dirugikan. Di samping itu, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Selanjutnya kepala sekolah mengajak seluruh elemen untuk melakukan analisis lingkungan, untuk mengetahui sejauh mana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin terjadi dalam upaya peningkatan kompetensi *leadership* GPAI. Langkah kepala sekolah tersebut sejalan dengan konsep manajemen strategik.

Setelah melakukan analisis lingkungan, kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI mempunyai standar yang ideal, yaitu GPAI yang mempunyai empat kemampuan yaitu: pertama kemampuan merencanakan pembudayaan islami dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah, kedua kemampuan dalam mengorganisasikan potensi sekolah untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak, ketiga kemampuan GPAI sebagai inovator, fasilitator, pembimbing dan konselor, dan keempat kemampuan menjaga, mengendalikan dan mengarahkan budaya Islami pada komunitas sekolah.<sup>114</sup>

Standar GPAI tersebut sesuai dengan yang diamanatkan oleh pemerintah dalam PMA No. 16 Tahun 2010 Peraturan Menteri Agama (PMA) No.16 Tahun 2010, Pasal 16 ayat 1 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama di Sekolah. Standar tersebut juga diperkuat oleh Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 211 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengembangan Standar Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.

Adapun langkah selanjutnya yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang adalah merencanakan dan menetapkan beberapa progam yang dapat meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, misalnya di SMP Negeri 1 Bululawang ada pembentukan badan dakwah Islam (BDI) sebagai pusat kegiatan keagamaan di sekolah, pembiasaan budaya 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun), kegiatan kerohanian sebelum pelajaran dimulai, pembiasaan jamaah sholat

---

114 Peraturan Menteri Agama (PMA) No.16 Tahun 2010, Pasal 16 ayat 1 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama di Sekolah.

dhuhur, amal di hari jumat, progam keputrian di hari jumat, peringatan hari-hari besar agama dan lain-lain. Kemudian di SMP Annur Bululawang ada progam yang bekerjasama dengan dewan pengasuh, asatidz dan kepala kamar untuk peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, di antaranya pengajian rutin setiap setiap 1 bulan sekali tepatnya pada hari jum'at pahing yang langsung dibimbing oleh pengasuh pondok pesantren, pengajian rutin ahad legi, pembacaan waqiah bersama-sama di masjid pondok setiap satu minggu sekali, pembiasaan sholat berjamaah, pembiasaan 5 S (senyum, salam sapa, dan sopan santun) dan lain-lain.

## **B. Pelaksanaan Progam Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership***

### **GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang**

Penggerakan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berhubungan dengan aktivitas manajerial dalam pelaksanaan tugas. Penggerakan adalah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan, serta mempengaruhi para pekerja mengerjakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelaksanaan merupakan rangkaian dan tindakan lanjutan dari proses manajemen peningkatan kompetensi *leadership* GPAI yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang. Dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, kepala sekolah selalu memberi motivasi kepada GPAI untuk meningkatkan kompetensi *leadership*nya.

Kepala sekolah selalu memberi motivasi kepada GPAI pada waktu rapat dan waktu senggang. Kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik dan staf administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Di sinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mumpuni menjalankan perannya sebagai kepala sekolah.

Kegiatan motivasi yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang senada dengan pernyataan Terry yang dikutip oleh Didin Kurniadin dan Imam Machali mendefinisikan penggerakan sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok mau dan berusaha sekuat tenaga untuk

mencapai tujuan organisasi dan tujuan para anggota yang menyebabkan para anggota mau untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.<sup>115</sup>

Penggerakan sangat terkait dengan penggunaan berbagai sumber daya organisasi. Oleh karenanya kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi dan menciptakan iklim serta budaya organisasi yang kondusif menjadi kunci penggerakan. Kepala sekolah selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada GPAI agar selalu tetap semangat dalam mengajar dan mengamalkan ilmunya serta semangat dalam meningkatkan kompetensi *leadership*nya. Dalam hal ini Al-Qur'an telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk pelaksanaan ini. Allah berfirman dalam surat Al-Kahfi ayat 2:

فَيَمَّا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ لِّلْمُؤْمِنِينَ لَّذِينَ يَعْمَلُونَ لِحَسَنَاتٍ أَن لَّهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ۚ ۲

Artinya: sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik. (QS. Al-Kahfi; 2)

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya perencanaan, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lainnya. Hal tersebut senada dengan pernyataan Syaiful Sagala yang mengatakan bahwa kepala sekolah perlu melakukan penggerakan dengan cara memberi semangat dan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan jujur.<sup>116</sup> Oleh karena itu motivasi kerja serta terjaminnya kerjasama yang harmonis dan kompetisi secara sehat, tidak ada tekanan, tumbuhnya keinginan untuk maju dan berprestasi bagi guru dan personel lainnya di lembaga pendidikan akan ditentukan oleh upaya atau kreatifitas pimpinannya.

115 Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan; Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2013), hlm. 287-288

116 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 287-288

Dalam ajaran Islam pelaksanaan atau penggerakan sering diistilahkan dengan istilah *At-Targhib* yang mempunyai arti menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Dalam Al-Qur'an Allah SWT telah berfirman:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ٣٩

Artinya: “Dan bahwasannya manusia tiada memperoleh selain dari apa yang diusahakannya”. (QS.An-Najm; 39)

Dalam ayat lain Allah SWT juga berfirman:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ... ١١

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. (QS. Ar-Ra'du; 11)

Dari dua ayat tersebut di atas berimplikasi terhadap adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan. Dengan adanya usaha dan upaya untuk merubah keadaan ke arah yang lebih baik, maka akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata. Dalam sebuah kata hikmah disebutkan *man jadda wajada*, yang berarti barang siapa yang bersungguh-sungguh, maka dia pasti mendapatkan apa yang diinginkannya.

Dalam ayat yang lain Allah SWT juga berfirman yang memiliki kaitan dengan motivasi.

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ٧ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ٨

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula”. (QS. Az-Zalzalah: 7-8)

Ayat tersebut di atas, memberi anjuran bagi umat manusia untuk memiliki motivasi dalam menjalani hidup dan beramal shaleh. Dengan adanya semangat dan motivasi yang tinggi, maka seseorang telah memiliki modal awal dalam meraih kehidupan yang lebih cerah dan terarah.

Dengan demikian *planning* yang menjadi acuan utama akan mudah untuk bisa direalisasikan, karena dengan berdasarkan ajaran agama, motivasi manusia tidak sekedar hanya menyelesaikan tuntutan duniawi saja, tetapi juga terhadap pertanggung jawaban *ukhrawinya*.

### C. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi *Leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang

Dalam aktivitas pengawasan, dimaksudkan bahwa manajer harus bertugas mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang telah dibebankan kepada bawahan. Begitu pula seorang manajer harus mengontrol pelaksanaan rencana kerja secara makro yang bertujuan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan sesuai rencana atau tidak.

Manajer dalam hal ini adalah kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang telah melakukan monitoring terhadap GPAI dalam meningkatkan kompetensinya baik monitoring langsung maupun tidak langsung. Langsung dalam artian kepala sekolah terjun langsung dalam kegiatan, tidak langsung dalam artian melalui media CCTV, WA dan lain-lain.

Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh kepala kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang senada dengan pernyataan Didin Kurniadi dan Imam Machali yang mengatakan bahwa pengawasan fungsional mempunyai peran penting untuk membantu manajemen puncak melakukan pengendalian organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>117</sup>

Kepala kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang dalam melakukan pengawasan bukan dalam rangka mencari kesalahan dari GPAI, namun jika memang menemukan kesalahan kepala sekolah akan memberikan arahan kepada GPAI tersebut. Pengawasan tersebut dilakukan agar GPAI tetap semangat dan termotivasi meningkatkan kompetensi *leadership*nya.

Senada dengan pendapat Didin Kurniadi dan Imam Machalli bahwa pengawasan terhadap bawahan dimaksudkan bukan untuk mencari kesalahan semata, melainkan membimbing bawahan agar pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain aktivitas pengawasan bertujuan untuk mencari

117 Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan; Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 367

penyimpangan kemudian dapat diadakan tindakan perbaikan menuju ke arah rencana yang telah ditetapkan awalnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin atau manajer dalam mengoperasikan fungsinya harus berusaha untuk membimbing bawahannya guna merealisasikan tujuan organisasinya.

Kepala kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang melakukan pengawasan terhadap guru untuk perbaikan-perbaikan sistem yang belum tercapai dan meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI. Adapun tolak ukur yang dijadikan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan mengacu pada indikator PMA No 16 Tahun 2010. Setelah dilakukan pengawasan kepala sekolah memberikan masukan kepada GPAI untuk selalu melakukan perbaikan, usulan dan arahan untuk menjadi lebih baik.

Hal tersebut senada dengan pernyataan Suchman dalam merumuskan pengawasan, ada tiga elemen konsep pokok yang harus diingat, yaitu (1) adanya intervensi diberikan sengaja terhadap program yang direncanakan, (2) adanya tujuan atau sasaran yang diinginkan atau diharapkan dan mempunyai nilai positif, (3) adanya metode untuk menentukan taraf pencapaian tujuan sebagaimana diharapkan. Di dalam melakukan evaluasi, evaluator hendaknya tidak hanya menanyakan perubahan, tetapi juga mengapa suatu program itu berhasil atau efektif dan yang lain tidak.

Adapun ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan pengawasan yaitu surat Al-Infithaar ayat 10-12 yang berbunyi:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۙ ۱۰ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۙ ۱۱ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ۙ ۱۲

Artinya: Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu) yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Infithaar; 10-12)

Pengawasan adalah pengamatan dan penelitian terhadap jalannya *planning*. Dalam pandangan Islam pengawasan menjadi syarat mutlak bagi pemimpin untuk mendapatkan yang lebih baik dari anggotanya.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ ۲

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?" (QS. Ash- Shaff: 2)

يَأْتِيهَا □ الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا ..... ٦

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka...*” (QS.At-Tahrim; 6)

Menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi atau lembaga merupakan tugas utama dari seorang manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dalam ayat lain Allah menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah SWT.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ □ اللَّهُ يَعْلَمُ مَا فِي □ لَسَّمُوتٍ وَمَا فِي □ لَأَرْضٍ ..... ٧

Artinya: “*Tidakkah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi ...* (QS.Al-Mujadalah: 7)

Dalam konteks ayat ini sebenarnya sangat cukup sebagai konsep kontrol yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan akan meningkatkan semangatnya karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khalik yang Maha Mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

Hasil penelitian SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi leadership GPAI mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan selalu mengutamakan kerjasama yang solid. Hampir tidak menemukan dari setiap proses dari manajemen yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang tersebut dikerjakan sendiri oleh kepala sekolah, baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan. Kepala sekolah selalu melibatkan seluruh civitas akademik termasuk GPAI sendiri

Tesis yang ditemukan dalam penelitian ini adalah proses manajemen yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya

kompetensi manajerial yang handal yang dimiliki oleh masing-masing kepala sekolah selaku motor penggerak roda manajemen di sekolah, serta adanya dukungan dan kerjasama yang solid antara kepala sekolah, para civitas akademik maupun para guru lainnya. Tanpa adanya kerjasama team yang solid, maka dapat dipastikan proses dan tindakan-tindakan manajemen peningkatan kompetensi *leadership* GPAI yang dilakukan oleh masing-masing kepala sekolah tidak akan berjalan baik.

## BAB VI PENUTUP

Dalam bab ini akan dikemukakan kesimpulan dan saran. Penarikan kesimpulan berdasarkan paparan data dan temuan penelitian yang disesuaikan dengan fokus penelitian. Saran-saran yang dikemukakan dipandang perlu sebagai masukan bagi pihak-pihak terkait dalam rangka meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI.

### A. Kesimpulan

1. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang
  - a. Di SMP Negeri 1 Bululawang
    - 1) Perumusan atau pemantapan visi misi sekolah; hal ini dilakukan dengan cara mengumpulkan seluruh elemen sekolah, mereka diminta ide dan gagasannya terkait dengan program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI.
    - 2) Melakukan analisis lingkungan, hal ini dilakukan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI.
    - 3) Menetapkan standar ideal GPAI, yaitu GPAI yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, membimbing dan menjaga pembudayaan pengamalan ajaran agama dan akhlak mulia yang ada di sekolah, atau dengan kata lain mampu menciptakan suasana yang religius (*religious culture*) di sekolah.

- 4) Menetapkan beberapa program peningkatan kompetensi leadership GPAI; membentuk badan dakwah Islam (BDI) sebagai pusat kegiatan keagamaan di sekolah, pembiasaan budaya 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun), kegiatan kerohanian sebelum pelajaran dimulai, pembiasaan jamaah sholat dhuhur, amal di hari jumat, program keputrian di hari jumat, peringatan hari-hari besar agama dan lain-lain.
- b. Di SMP Annur Bululawang
    - 1) Mengacu pada visi/misi utama yang sejak awal digagas oleh pengasuh pondok yaitu mencetak siswa yang *sholihin* dan *sholihat*, termasuk di dalamnya program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI
    - 2) Melakukan analisis lingkungan, hal ini dilakukan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI.
    - 3) Menjalinkan kerjasama dengan dewan pengasuh, asatidz dan kepala kamar, hal ini dilakukan dengan cara menetapkan beberapa program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, di antaranya pengajian rutin setiap setiap 1 bulan sekali tepatnya pada hari jum'at pahing yang langsung dibimbing oleh pengasuh pondok pesantren, pengajian rutin ahad legi, pembacaan waqiah bersama-sama di masjid pondok setiap satu minggu sekali, pembiasaan sholat berjamaah, pembiasaan 5 S (senyum, salam sapa, dan sopan santun)
  2. Pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang
    - a. Di SMP Negeri 1 Bululawang
      - 1) Memberikan arahan dan motivasi kepada semua guru khususnya GPAI untuk aktif mengadakan kegiatan keagamaan di sekolah, hal ini dilakukan agar beberapa program yang sudah direncanakan dapat berjalan dengan lancar.
      - 2) Mengikutkan GPAI dalam forum MGMP dan seminar-seminar baik tingkat sekolah maupun tingkat kabupaten, hal ini dilakukan agar melalui forum tersebut, GPAI mampu meningkatkan kompetensi *leadership*nya.

- 3) Memberi kesempatan kepada GPAI untuk melanjutkan studi S2 di perguruan tinggi ternama, hal ini dilakukan agar ke depan GPAI mampu menjawab tantangan zaman yang begitu kompleks.
  - 4) Meminta GPAI untuk selalu membuat program peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, hal ini dilakukan dengan cara menyetujui apa yang menjadi program GPAI dalam hal peningkatan kompetensi tersebut.
- b. Di SMP Annur Bululawang
- 1) Memberikan arahan dan motivasi kepada semua guru khususnya GPAI untuk aktif meningkatkan kompetensi *leadershipnya*, hal ini dimaksudkan agar suasana yang religius di sekolah dapat terwujud.
  - 2) Mengikutkan GPAI dalam forum MGMP dan seminar-seminar baik tingkat sekolah maupun tingkat kabupaten, hal ini dilakukan agar melalui forum tersebut, GPAI mampu meningkatkan kompetensi *leadershipnya*.
  - 3) Memberi kesempatan GPAI untuk melanjutkan studi lanjut S2, hal ini dilakukan agar GPAI semakin professional dalam mendidik dan semakin mudah meningkatkan kompetensi *leadershipnya*.
3. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI di SMP Negeri 1 Bululawang dan SMP Annur Bululawang
- a. Di SMP Negeri 1 Bululawang
- 1) Selalu memonitoring semua kegiatan keagamaan yang ada di sekolah, hal ini dilakukan dengan cara monitoring secara langsung maupun tidak langsung. Langsung dalam artian kepala sekolah langsung memantau jalannya kegiatan, tidak langsung dalam artian monitoring dari jarak jauh dengan CCTV di ruang kepala sekolah.
  - 2) Mengadakan supervisi pembelajaran, hal ini dilakukan rutin setiap semester dengan cara kepala sekolah masuk ke kelas dimana GPAI sedang memberi materi kepada anak-anak.

- 3) Membuat jadwal piket wakil kepala sekolah setiap hari, hal ini dilakukan agar wakil kepala bisa membantu kepala sekolah di dalam melakukan proses pengawasan.
- 4) Meminta GPAI untuk membuat proposal kegiatan keagamaan sekaligus laporan kegiatannya, hal ini dilakukan agar setiap kegiatan dapat dievaluasi perencanaan dan pelaksanaannya.

b. Di SMP Annur Bululawang

- 1) Selalu memonitoring semua kegiatan keagamaan yang ada di sekolah, hal ini dilakukan dengan cara monitoring secara langsung maupun tidak langsung. Langsung dalam artian kepala sekolah langsung terjun dalam setiap kegiatan, tidak langsung dalam artian monitoring dari jarak jauh dengan menggunakan media *what apps* (WA).
- 2) Mengadakan supervisi pembelajaran, hal ini dilakukan rutin setiap semester dengan cara kepala sekolah masuk ke kelas dimana GPAI sedang memberi materi kepada anak-anak.
- 3) Meminta GPAI untuk membuat proposal kegiatan keagamaan sekaligus laporan kegiatannya, hal ini dilakukan agar setiap kegiatan dapat dievaluasi perencanaan dan pelaksanaannya.

**B. Saran-Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari temuan penelitian dan pembahasan, dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Kementrian Agama dan Dinas Pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi dalam rangka meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI yang ada di sekolah atau madrasah.
2. Bagi Kepala Sekolah, sebagai bahan informasi yang berguna untuk selalu meningkatkan kompetensi *leadership* GPAI, sehingga tercipta *religious culture* di sekolah.

3. Bagi guru PAI, sebagai bahan informasi yang berguna untuk selalu meningkatkan kompetensi *leadership*nya.
4. Bagi peneliti selanjutnya, agar dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengungkap lebih dalam lagi terkait penelitian ini, bila perlu dengan melakukan perbandingan dengan sekolah lain khususnya dalam hal peningkatan kompetensi *leadership* GPAI, guna menambah data dan memberi masukan yang baik dan positif serta guna mengurangi adanya kesalahan dan kekurangan dalam penelitian ini. Hal ini karena penulis menyadari adanya keterbatasan dalam melakukan penelitian.



## DAFTAR RUJUKAN

Al-Qur'an Al-Karim

Ali al-Shabuni, Muhammad, *Shafwat al Tafsir, Jilid IV*, Beirut: Dar al Fikr, tt.

Ametembun N.A., 1975, *Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: IKIP Malang

Arikunto, Suharsimi dan Yuliana, Lia, 2008, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media

Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta

Baharuddin & Umiarso, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media

Dedi, Mulyana, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Fakih, Ainur Rohim, 2001, *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press.

Fauzi, Imron, 2012, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media.

George Terry dan Rue LW, 1996, *Azaz-Azaz Manajemen* (terj.) Winardi, Bandung: Alumni Press.

Hamalik, Oemar, 2006, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Hamzah, B. Uno, 2008, *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Bumi Aksara.

Hawi, Akmal, 2010, *Kompetensi Guru PAI*, Palembang: Rafah Press.

James, A. F Stoner dan R. Edward Freeman, 1994, *Management*, New Jersey: Prentice Hall, Terjemahan oleh Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan, *Manajemen*, Jakarta: Intermedia.

Kementerian Agama Republik Agama Islam. Keputusan Menteri Agama No. 211 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengembangan Standar Nasional Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah

Khatib, Pahlawan Kayo, 2005, *Kepemimpinan Islam dan Da'wah*, Jakarta: Amzah.

Kurniadin dan Imam Machali, 2013, *Manajemen Pendidikan; Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media

- Lensufie Tikno, 2010, *Educational Leadership*, Jakarta: Erlangga
- Leslie, W. Rue dan Llyold L. Byars, 2003, *Management: Skill and Application*, Newyork: A Division of the McGraw-Hill Companies.
- M. Kasiram, 2008, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan Penguasaan Metodologi Penelitian*, Malang: UIN Press.
- Manulang, 2002, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Marzuki, 2000, *Metode Riset*, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Matthew, B. Milles dan A. Michael, Huberman, 1992, *Qualitative Data Analysis*, Terj. Jetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press.
- Michael Quinn Patton, 2006, "*How To Use Qualitative Research In Evaluations*", Terj. Budi Puspo Priyadi, *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moh. Roqib dan Nurfuadi, 2009, *Kepribadian Guru: Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media.
- Moleong Lexy J., 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, 2004, *Paradigma Pendidikan Islam; Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang, UIN Press
- Mulyasa, E, 2007, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E, 2007, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyono, 2008, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Murni, Wahid, 2008, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*, Malang: UM Press.
- Muslich, Masnur, 2007, *KTSP Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual: Panduan Bagi Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Naim, Ngainun, 2013, *Menjadi Guru Inspiratif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 16 Tahun 2010, tentang Pengelolaan Pendidikan Agama Pada Sekolah/Madrasah
- Rivai, Veitzhal, 2014, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.

- Rohiat, 2010, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: PT. Refika Aditama
- Sagala, Syaiful, 2009, *Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Saroni, Muhammad, 2006, *Manajemen Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz
- Satori, Djam'an, dkk, 2007, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Siagian, Sondang, 1980, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Mas Agung.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suarnaya, I Putu, 2010, *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktis*, Malang: Samudra.
- Subardi, Agus, 1997, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: UUP AMP YPKN.
- Sudarwan, Danim, 2010, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta
- Sudjana, 2004, *Manajemen Progam Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini, 2009, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategi, dan Aplikasi)*, Yogyakarta : TERAS.
- Sutopo, Hendyat, 2001, *Manajemen Pendidikan, Bahan Kuliah Manajemen Pendidikan Bagi Mahasiswa S2*, Malang: Pascasarjana UIN Malang.
- Syamsi, Ibnu, 1994, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syaodih, Sukmadinata Nana, 2007, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang tentang Guru dan Dosen, 2005, UU RI No.14 tahun 2005 Pasal 10 ayat 2, Jakarta: Sinar Grafika
- Usman, Husaini, 2008, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wahab, Abdul dan Umiarso, 2011, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Yogyakarta: Ar Ruz Media,
- Wahyudi, Imam, 2012, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT Prestasi Pustakatya.
- Widjaya, 1997, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara.