

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU PAI DI SMA MIFTAHUL ULUM AMBUNTEN SUMENEP

Muhammad Mohlis

Prodi Manajemen Pendidikan Islam, STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang

e-mail: mohlisstituwjombang@gmail.com

***Abstract:** Head masters as teacher staff function to lead schools which conduct education especially in the teaching and learning process. As institution manager, they have an important role such as designer, organizer, staff education, and school supervisor. Teacher as educator transfers knowledge to students. They have experience about their profession, by this way, they create smart students. As transformer, they plant faith, pious, and causing students to have good moral and autonomous students. The research result show that head master strategy in increasing PAI teacher competence of SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep are in the field of: a) head master strategy, b) school programs, c) head master role, and d) conducting many changes. The supporting factors are human resources who have higher motivation and work seriously in developing their competence, good facilities for learning, then the obstacles factors are the less of fund or donation to provide facility in moment time.*

***Keywords:** Strategy, Head Master, Competenc,*

Pendahuluan

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹ Dengan demikian kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas tambahan karena memiliki kemampuan yang lebih baik, maka dalam melaksanakan tugasnya perlu melibatkan semua pihak yang ada dalam lingkungan sekolah khususnya guru dalam menyukseskan segala program pembelajaran atau program lainnya yang disusun secara bersama-sama dengan Komite Sekolah dan Wakasek.

Kepala sekolah sebagai pengelola institusi pendidikan, tentu saja mempunyai peran yang teramat penting, karena ia sebagai desainer, pengorganisasi, pelaksana, pengelola tenaga kependidikan, dan pengawas program pendidikan di sekolah atau madrasah. Kepala sekolah sebagai desainer atau perancang dalam pengembangan sekolah perlu merumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang ataupun jangka

¹Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. (Bandung: Alfabeta. 2012), 61

pendek, jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategik yang mencakup: visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program untuk kurun waktu 5-10 tahun. Jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun waktu 3-5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun ajaran.

Peran kepala sekolah yang efektif tentu akan mempengaruhi kinerja guru, sehingga guru menjadi bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Hal ini disebabkan guru merasa mendapat perhatian, rasa aman, dan pengakuan atas prestasi kinerjanya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai strategi-strategi dalam meningkatkan kompetensi guru, contoh kecilnya yaitu kepala sekolah harus bisa berbuat kebenaran dan berbuat adil terhadap guru maupun terhadap staf-stafnya. Allah SWT telah berfirman dalam al Qur'an surat al Maidah ayat 8, yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوِّمِيْنَ لِّذٰلِكَ شَرَعَلٰى لِكُلِّ شَيْءٍ حٰكِمًا
 قَوْمٍ عَلٰى اَلَّا تَعْدِلُوْا اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى وَاَتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ حٰكِيْمٌ
 تَعْمَلُوْنَ

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi 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 kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al – Maidah ayat 8)*

Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang mendapat kepercayaan untuk memimpin sekolah, perlu menyenangi dan mencintai pekerjaan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya. Sagala mengatakan bahwa “seorang pemimpin mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, didukung staf yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya”.² Keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa. Secara operasional kepala sekolah memiliki standar kompetensi untuk menyusun perencanaan strategis, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sistem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola mutu pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kerja (*teamwork*), dan mengambil keputusan.

Sebagaimana dikutip oleh Mulyasa bahwa, “Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena mereka merupakan

²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahan)* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 115

pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya". Sekolah yang efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran kepala sekolahnya. Pada umumnya, sekolah tersebut dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif. Studi keberhasilan menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.³

Guru adalah tenaga pendidik yang memberikan sejumlah ilmu pengetahuan kepada anak didik di sekolah. Guru adalah orang yang berpengalaman dalam bidang profesinya. Dengan keilmuan yang dimilikinya, dia dapat menjadikan anak didik menjadi orang yang cerdas.⁴

Guru juga mempunyai peran yang sangat penting, yaitu sebagai ujung tombak pelaksana proses kegiatan belajar mengajar. Guru berperan sebagai transformator (orang yang memindahkan) ilmu pengetahuan, menanamkan keimanan, ketaqwaan dan membiasakan peserta didik berakhlakul karimah serta mandiri. Pendidikan nasional bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, cerdas kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, sehat jasmani dan rohani. Tujuan yang hampir tidak berbeda dikemukakan dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional bahwa: Pendidikan Nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. (Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003).

Untuk meningkatkan kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk mengatur aktivitas proses belajar mengajar. Disamping itu kepala sekolah juga bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan segala jenis dan bentuk peraturan atau tata tertib yang harus dilaksanakan baik oleh guru maupun oleh siswa. Kepala sekolah juga memegang peranan penting dan strategis dalam menjalankan roda pendidikan. Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS).⁵

³Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2009), 287

⁴Djamarah dan Zain, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 126

⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Posdakarya, 2013), 97-98

Pembahasan

A. Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁶

Menurut Nur efendi yang dikutip dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, bahwa kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁷ (Efendi, 2017: 4)

Kepala sekolah adalah pemimpin di suatu sekolah. Djatmiko (2014: 312). Kepala Sekolah mempunyai kewenangan untuk membuat kebijakan-kebijakan dalam melakukan operasional sekolah. Kemimpinan Kepala Sekolah berarti proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi, dan memberikan arah yang dilakukan oleh pemimpin di suatu lembaga pendidikan agar tercapai tujuan yang diharapkan.⁸

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sebagian besar sering tergantung pada faktor pemimpin, faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Covey (2005) bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.⁹ (Muhaimin dkk, 2009: 29).

B. Fungsi kepala sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin disuatu lembaga mempunyai dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor:

1. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, mengatur proses

⁶W.J.S. Poerwadarminto, (1976) *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), 482

⁷Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership* (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), 4

⁸Purwo Djatmiko, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap* (Surabaya: Anugerah Surabaya, 2014), 312

⁹ Muhaimin, Dkk. *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta: Kencana, 2009), 29

belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Adapun tugas kepala sekolah sebagai berikut: a) Membuat Perencanaan, b) Kepala Sekolah Bertugas Menyusun Struktur Organisasi Sekolah, c) Kepala Sekolah Sebagai Koordinator Dalam Organisasi Sekolah, d). Kepala Sekolah Mengatur Kepegawaian Dalam Organisasi Sekolah.

2. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan supervisi ini beraneka ragam, mulai dari meneliti gedung sekolah hingga pengadaan tenaga-tenaga profesional dalam sekolahnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan sekolah, seperti penambahan laboratorium, alat-alat peraga, menyediakan tenaga pengajar andal yang mampu mengajar dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk mempertinggi semangat bekerja di antara pegawainya, dan masih banyak lagi. Semua itu berfungsi untuk meningkatkan perkembangan sekolah yang dipimpinnya. Beberapa prinsip yang digunakan dalam mengadakan kegiatan supervisi adalah:

Pertama, Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan semangat bekerja bagi para pegawai yang dinilai. *Kedua*, Supervisi hendaknya bersifat sederhana, realistis dan informal dalam pelaksanaannya. *Ketiga*, Supervisi harus bersifat objektif, tidak mencari-cari kesalahan, tidak bersifat otoriter, mementingkan hubungan profesional, bukannya berdasarkan hubungan pribadi atau kekuasaan, kedudukan, dan pangkat pribadi. *Keempat*, Supervisi bersifat preventif, yaitu mencegah timbulnya hal-hal yang berakibat buruk. *Kelima*, Supervisi bersifat korektif, yaitu memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi sekolah. *Keenam*, Supervisi bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan-penyimpangan yang ada dan berusaha memperbaikinya secara bersama-sama. *Ketujuh*, Supervisi harus memperhatikan kemampuan para anggota organisasi sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik.¹⁰

C. Peran Kepala Sekolah

1. Macam-macam Peran Kepala Sekolah

Mulyasa dalam bukunya yang mengutip dari Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud), bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya

¹⁰Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 120-126

sebagai Educator, Manajer, Administrator, dan Supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam pradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM).¹¹

a. Kepala Sekolah Sebagai Educator

Mulyasa dalam bukunya yang dikutip dari Sumidjo, mengemukakan, bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari kerkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana startegi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

- 1) Pembinaan Mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.
- 2) Pembinaan Moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.
- 3) Pembinaan Fisik, Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah.
- 4) Pembinaan Artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Menurut Wahjosumidjo keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan

¹¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 97-98

kariier-kariier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹²

Menurut Nur Efendi yang dikutip dari bukunya Abdullah Munir, bahwa Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrolan).

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.¹³

Kepala sekolah sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:¹⁴

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi dilingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- 2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
- 3) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.

¹²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahan)*, 94

¹³Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 30-31

¹⁴Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 34-35

- 4) Kepala sekolah adalah seorang *mediator* atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi didalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi pengengah dalam konflik tersebut.
 - 5) Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*).
 - 6) Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
 - 7) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.
- c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu menerapkan serta melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsi dirinya sebagai administrator pendidikan.¹⁵

Kepala sekolah sebagai administrator menurut E. Mulyasa, 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 prasana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.¹⁶

Sebagaimana yang telah lazim diketahui bahwa dalam administrasi terdapat beberapa fungsi, antara lain: perencanaan, pengorganisasian dan

¹⁵Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 35

¹⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 107

lain-lain. Maka kepala sekolah harus dapat mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut kedalam pengelolaan sekolah yang ia pimpin.

1) Membuat perencanaan

Perencanaan adalah mutlak diperlukan agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Sesuai dengan ruang lingkup sekolah, maka rencana tahunan tersebut hendaklah mencakup bidang-bidang berikut ini: Program pengajaran, Kesiswaan, Kepegawaian, Keuangan, dan Perlengkapan.

2) Menyusun organisasi Sekolah

Nur Efendi mengutip dari Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, bahwa organisasi menggambarkan adanya pembidangan fungsi dan tugas dari masing-masing kesatuan. Dalam suatu susunan atau struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan, serta hubungan vertikal horizontal antara kesatuan-kesatuan tersebut. Dengan kata lain, dengan melihat struktur organisasi dapat diketahui bentuk pola hubungan.¹⁷

Maka dari itu, kepala sekolah sebagai administrator pendidikan harus menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya dan melaksanakan pembagian tugas dan wewenang kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati.

Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a) Mempunyai tujuan yang jelas.
- b) Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut.
- c) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran, dsb.
- d) Adanya kesatuan perintah, para bawahan/anggota hanya mempunyai sorang atasan langsung dan dari padanya ia menerima perintah dan bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggung jawabkan pekerjaannya.
- e) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang didalam organisasi tersebut.

¹⁷Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 39

- f) Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan atau bakat masing-masing.
- g) Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian.
- h) Pola organisasi hendaknya relatif permanen.
- i) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja.
- j) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur atau bahan organisasi.¹⁸

3) Bertindak sebagai koordinator dan pengarah

Dengan adanya koordinasi atau manajemen yang baik, maka antar atau sesama personal dapat bekerja sama saling membantu antara satu dengan yang lainnya, untuk menggapai tujuan bersama, baik dalam hal pembelajaran maupun dalam hal administrasi dan yang lainnya. Dengan demikian, kualitas sekolah dapat segera ditingkatkan.¹⁹

4) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Efendi mengutip dari Sulistiyorini mengemukakan, bahwa kepala sekolah harus dapat melakukan pengelolaan kepegawaian, atau manajemen pegawai, yang meliputi perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan Islam yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.²⁰

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai *supervisor* mempunyai peran dan tanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di sekolah. Supervisi sebagai Strategi pemberian bantuan kepada guru untuk mewujudkan situasi belajar yang lebih baik. Tanggung jawab ini dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervisi. Sebagai unsur pimpinan dalam sistem organisasi persekolahan, kepala sekolah berhadapan langsung dengan unsur pelaksana proses belajar mengajar, yaitu guru. Hal ini terkandung makna bahwa kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai

¹⁸Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 40-41

¹⁹Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 42

²⁰Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 43

tugas membantu guru baik secara individual atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum, serta aspek pengembangan lainnya.²¹

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah bukan hanya terfokus kepada tenaga kependidikan khususnya guru, bisa kepada tenaga non kependidikan, atau staf sekolah lainnya. Dalam menjalankan tugas sebagai *supervisor*, kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: a) Supervisi harus bersifat konstruktif dan kreatif, b) Realitas dan mudah dilaksanakan, c) Menimbulkan rasa aman, d) Berdasarkan hubungan profesional, e) Harus memperhitungkan kesanggupan dan sikap guru, f) Tidak bersifat mendesak (otoriter), g) Tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan dari kekuasaan pribadi, h) Tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan, i) Tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil, j) Hendaknya bersifat prefentif, korektif, dan kooperatif.²²

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.²³

Dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar, serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan Davis yang dikutip Sulistiyorini, bahwa kepala sekolah haruslah mempunyai kemampuan manajerial dan *visioner* yang bagus, sehingga ia mampu mengelola sekolah dengan baik, mempunyai gambaran kedepan (*visi*) yang jelas, bagi sekolah yang dipimpinnya.²⁴

f. Kepala Sekolah Sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan

²¹Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 43-44

²²Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 47-48

²³Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 48-49

²⁴Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 52-53

yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan 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 praga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.²⁵

Jadi kepala sekolah sebagai inovator harus mampu membuat terobosan-terobosan untuk pengelolaan sekolah mulai dari peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan maupun pengelolaan sarana prasarana.²⁶

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Motivator berasal dari kata motif. Motif menurut Nur Efendi yang mengutip dari M. Ngalim Purwanto ialah “segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu”. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan didalam subyek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Apa saja yang diperbuat manusia yang penting maupun yang kurang penting, yang berbahaya maupun yang tidak mengandung risiko, selalu ada motivasinya.²⁷

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, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).²⁸

²⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 118-119

²⁶Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 60

²⁷Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 60

²⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 120

Metode dan Desain Penelitian

1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif atau *naturalistic* karena dilakukan pada kondisi yang alamiah. Sugiyono mengemukakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.²⁹

Obyek alamiah yang dimaksud oleh Sugiyono adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar dari obyek *relative* tidak berubah.³⁰ Menurut Sukmadinata Penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Berdasarkan keterangan dari beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna.

2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan metode kerja yang efisien, maknanya peneliti mengadakan kajian secara mendalam tentang suatu kasus, kesimpulan terbatas pada kasus tertentu saja.

²⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 206

³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 242

Diskusi dan Hasil Penelitian

1. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI di SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep.

a. Strategi Kepala Sekolah

Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi berfungsi memengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dihadapi perusahaan.³¹

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep yaitu tidak hanya berfokus pada satu mata pelajaran akan tetapi kepada semua mata pelajaran yang diajarkan di SMA Miftahul Ulum. Ada beberapa strategi yang dilakukan atau yang diupayakan oleh kepala sekolah SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep yaitu:

- 1) Kepala sekolah memberikan leluasa kepada setiap guru untuk meningkatkan kompetensinya melalui peneglolaan kelas yaitu memetakan siswa menjadi tiga kelompok disetiap mata pelajarannya, yaitu kelompok/kelas atas, menengah, dan bawah. Kelas atas disini yaitu siswa yang sudah dianggap sangat mampu yang nilainya diatas rata-rata, kelas menengah yang nilainya rata-rata dan kelas bawah yang nilainya diabawah rata-rata, akan tetapi semua itu dari kepala sekolah langsung diserahkan kepada setiap guru mata pelajaran yang diampunya, bagaimana cara mengelola agar siswa yang kelompok menengah dan bawah agar bisa sama dengan yang kelas atas.
- 2) Kepala sekolah mengupayakan setiap guru mata pelajaran wajib mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang pelaksanaanya dilaksanakan setiap minggu sekali.
- 3) Kepala sekolah juga mengupayakan setiap guru mata pelajaran wajib mengikuti pelatihan atau workshop, seminar dan pelatihan-pelatihan lainnya untuk peningkatan kompetensi yang wajib guru miliki.
- 4) Kepala sekolah mengupayakan sarana dan prasana untuk media pembelajaran yang mumpuni agar pembelajaran lebih menyenangkan, efektif, dan efisien.

³¹Abuddin Nata, Manajemen Pendidikan (Jakarta: Kencana Prenada Media Group), 392

5) Kepala sekolah juga melibatkan siswa sebagai media untuk peningkatan kompetensi guru yaitu dengan cara mengikut sertakan siswa dalam event-event atau lomba-lomba baik tingkat kecamatan, kabupaten maupun tingkat provinsi dengan memerintahkan langsung kepada guru-guru untuk melatih siswa yang diikutkan dalam lomba-lomba.

b. Program Sekolah

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu menerapkan serta melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsi dirinya sebagai administrator pendidikan.³²

Kepala sekolah sebagai administrator menurut Mulyasa 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 prasana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.³³

Berdasarkan hasil wawancara bahwa Kepala sekolah SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep tidak merubah program sekolah yang dibentuk oleh kepala sekolah sebelumnya, akan tetapi kepala sekolah mengevaluasi program sekolah yang sebelumnya. Program yang tidak terlaksana sama kepala sekolah dicarikan solusi agar program tersebut bisa terlaksana. Kepala sekolah juga menambahkan program khifdul qur'an yang pelaksanaannya dilaksanakan setiap hari sabtu, ahad, selasa, rabu, dan kamis. Hari senin setelah pelaksanaan upacara bendera langsung kepala sekolah dan guru mengajak semua siswa untuk sholat jama'ah dhuha bersama-sama. Dan kepala sekolah mewajibkan kepada seluruh siswa untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, salah satunya ekstrakurikuler pramuka yang dilaksanakan setiap hari jum'at jam 14.00 – 16.30 WIB dan yang mengajar ekstrakurikuler yaitu guru-guru SMA Miftahul Ulum langsung ditunjuk oleh kepala sekolah.

³² Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 35

³³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 107

Menurut Nur Efendi yang dikutip dari bukunya Abdullah Munir, bahwa Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrolan).

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.

c. Peran Kepala sekolah

Peran merupakan tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang menempati suatu posisi di dalam status sosial, syarat-syarat peran mencakup 3 (tiga) hal, yaitu:

- a. Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.
- b. Peran adalah suatu konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi. Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu, yang penting bagi struktur sosial masyarakat.
- c. Peran adalah suatu rangkaian yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan. Manusia sebagai makhluk sosial memiliki kecenderungan untuk hidup berkelompok. Dalam kehidupan berkelompok tadi akan terjadi interaksi antara anggota masyarakat yang satu dengan anggota masyarakat yang lainnya. Tumbuhnya interaksi diantara mereka ada saling ketergantungan. Dalam kehidupan bermasyarakat itu muncullah apa yang dinamakan peran (role). Peran merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan seseorang, apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka orang yang bersangkutan

menjalankan suatu peranan. Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas ada baiknya terlebih dahulu kita pahami tentang pengertian peran.³⁴

Hadits dari Abdullah bin Umar R.A bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari).³⁵

Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai pemimpin yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.³⁶

Mulyasa dalam bukunya yang mengutip dari Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud), bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai Educator, Manajer, Administrator, dan Supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM).³⁷

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi kepala sekolah SMA Miftahul Ulum melaksanakan perannya disekolah sangat baik. Yang kepala sekolah kedepankan dalam melakukan perannya yaitu:

- 1) Keteladanan, kepala sekolah memberikan contoh yang baik terhadap bawahannya, baik kepada pendidik maupun tenaga kependidikan dan juga terhadap siswa. Seperti sholat berjama'ah, datang lebih awal dan lain sebagainya.

³⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 97

³⁵Harun Nasution dan Azyumardi Azra, *Perkembangan Moderen dalam Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 10

³⁶Eka Mayasari dan Muhmmad Syarif, “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kopetensi Guru terhadap Hasil Belajar Siswa di SMA Negeri 1 Peukan Banda Aceh Besar,” *Jurnal Fitrah Kajian Ilmu Keislaman*, Vol.04 No.1 Tahun 2018, 149

³⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 97-98

- 2) Kedisiplinan, kepala sekolah menerapkan kedisiplinan, kedisiplinan disini tidak hanya kepada warga sekolah akan tetapi juga terhadap kepala sekolah sendiri.
- 3) Pembinaan Mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.
- 4) Pembinaan Moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.
- 5) Pembinaan Fisik, Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah.
- 6) Pembinaan Artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran.

Peran kepala sekolah yang selanjutnya adalah supervisi yaitu, Kepala sekolah sebagai *supervisor* mempunyai peran dan tanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di sekolah. Supervisi sebagai Strategi pemberian bantuan kepada guru untuk mewujudkan situasi belajar yang lebih baik. Tanggung jawab ini dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervisi. Sebagai unsur pimpinan dalam sistem organisasi persekolahan, kepala sekolah berhadapan langsung dengan unsur pelaksana proses belajar mengajar , yaitu guru. Hal ini terkandung makna bahwa kepala sekolah sebagai *supervisor* mempunyai tugas membantu guru baik secara individual atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum, serta aspek pengembangan lainnya.³⁸ (Efendi, 2017: 43-44).

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah bukan hanya terfokus kepada tenaga kependidikan khususnya guru, bisa kepada tenaga non kependidikan, atau staf sekolah lainnya. Dalam menjalankan tugas sebagai *supervisor*, kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Supervisi harus bersifat konstruktif dan kreatif.
- 2) Realitas dan mudah dilaksanakan.
- 3) Menimbulkan rasa aman.

³⁸Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 43-44

- 4) Berdasarkan hubungan profesional.
- 5) Harus memperhitungkan kesanggupan dan sikap guru.
- 6) Tidak bersifat mendesak (otoriter).
- 7) Tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan dari kekuasaan pribadi.
- 8) Tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
- 9) Tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil.
- 10) Hendaknya bersifat prefentif, korektif, dan kooperatif.³⁹

Berdasarkan dari hasil wawancara tentang pelaksanaan supervisi yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi tidak hanya pendidik dan tenaga kependidikan yang disupervisi sarana prasara juga disupervisi.
- 2) Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap guru dilaksanakan 1 minggu 2 kali, baik dari perangkat pembelajaran maupun dalam pelaksanaan pembelajaran dikelas, langsung dipantau kekelas oleh kepala sekolah.
- 3) Kepala sekolah mewajibkan kepada setiap guru mata pelajaran untuk membuat perangkat pembelajaran sendiri sesuai dengan hasil yang didapat saat workshop, seminar dan pelatihan-pelatihan yang lain.
- 4) Kepala sekolah kepada setiap guru mata pelajaran untuk mengumpulkan perangkat pembelajarannya sebelum guru mengajar.
- 5) Dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah tidak memandang jabatan dan tidak boleh mencari-cari kesalahan terhadap yang disupervisi.

Kegiatan supervisi ini beraneka ragam, mulai dari meneliti gedung sekolah hingga pengadaan tenaga-tenaga profesional dalam sekolahnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan sekolah, seperti penambahan laboratorium, alat-alat peraga, menyediakan tenaga pengajar andal yang mampu mengajar dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk mempertinggi semangat bekerja diantara pegawainya, dan masih banyak lagi. Semua itu berfungsi untuk meningkatkan perkembangan sekolah yang dipimpinnya. Beberapa prinsip yang digunakan dalam mengadakan kegiatan supervisi adalah:

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan semangat bekerja bagi para pegawai yang dinilai.

³⁹ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, 47-48

- b. Supervisi hendaknya bersifat sederhana, realistis dan informal dalam pelaksanaannya.
- c. Supervisi harus bersifat objektif, tidak mencari-cari kesalahan, tidak bersifat otoriter, mementingkan hubungan profesional, bukannya berdasarkan hubungan pribadi atau kekuasaan, kedudukan, dan pangkat pribadi.
- d. Supervisi bersifat preventif, yaitu mencegah timbulnya hal-hal yang berakibat buruk.
- e. Supervisi bersifat korektif, yaitu memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi sekolah.
- f. Supervisi bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan-penyimpangan yang ada dan berusaha memperbaikinya secara bersama-sama.
- g. Supervisi harus memperhatikan kemampuan para anggota organisasi sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Peran kepala sekolah yang selanjutnya adalah motivator (motivasi). Motivator berasal dari kata motif. Motif menurut Nur Efendi yang mengutip dari M. Ngali Purwanto ialah “segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu”. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan didalam subyek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Apa saja yang diperbuat manusia yang penting maupun yang kurang penting, yang berbahaya maupun yang tidak mengandung risiko, selalu ada motivasinya.

Banyak langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memotivasi para guru-guru dan staf-staf yang lain sebagai berikut:

- 1) Secapek dan sesibuk apapun kepala sekolah, tetap kepala sekolah memberikan motivasi kepada seluruh guru-guru dan staf-staf yang lain. Kata kepala sekolah yang biasanya membuat teman-teman guru dan yang lainnya serentak tidak bersemangat yaitu tentang kebijakan-kebijakan baru yang tidak sesuai atau selaras dengan keinginan mereka. Ketika kepala sekolah mengetahui hal seperti itu, kepala sekolah langsung mencari solusi agar semangat mereka bangkit lagi dengan cara kepala sekolah meminta masukan-masukan terhadap kebijakan-kebijakan yang kepala sekolah tentukan.

- 2) Motivasi yang kedua yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan cara memberikan *reward* atau hadiah kepada guru-guru atau staf-staf yang lain yang dipandang berprestasi yaitu yang mempunyai bakti kepada sekolah, aktifitas dan kepedulian tinggi terhadap sekolah. Dan kepala sekolah juga memberikan *fanisimen* atau hukuman kepada guru dan staf lainnya yang melakukan pelanggaran terhadap tata tertib yang sudah dibuat bersama.
- 3) Dan yang ketiga motivasi yang dilakukan kepala sekolah adalah mengajak seluruh guru dan staf lainnya ziarah wali 5 setelah pelaksanaan UN dan sebelum berangkat kepala sekolah mengingatkan kepada semuanya untuk melupakan sementara pekerjaan yang ada disekolah, agar pikiran kita itu fresh (jernih) dan tenang saat nanti kita kembali ke sekolah.

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, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

d. Perubahan-Perubahan yang Dilakukan Kepala Sekolah

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

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Perubahan yang dilakukan kepala sekolah SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah sekolah mengevaluasi dari program-program sekolah sebelumnya bersama-sama dengan para wakasek, mencari solusi agar program sekolah yang mandek yang dianggap bagus itu bisa berjalan. Dan program sekolah yang sudah berjalan, sama kepala sekolah tetap dikawal agar program yang sudah berjalan ini semakin baik kedepannya.

- 2) Berkurangnya jam kosong disekolah. Jadi kepala sekolah mengupayakan agar jam-jam kosong di SMA Miftahul Ulum ini semakin berkurang, yaitu dengan mewajibkan kepada guru yang berhalangan masuk untuk membuat surat izin dan melampirkan tugas untuk siswa, agar siswa tetap ada pelajaran meski tidak ada guru.
- 3) Menjadikan siswa gemar dalam mengikuti lomba-lomba diluar sekolah, dan menjadikan guru mata pelajaran yang diajarkan itu menjadi mata pelajaran yang berwibawa, maksudnya berwibawa disini adalah menjadikan siswa cinta terhadap setiap mata pelajaran dan tidak meremehkan mata pelajaran tersebut.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan 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 praga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

Jadi kepala sekolah sebagai inovator harus mampu membuat terobosan-terobosan untuk pengelolaan sekolah mulai dari peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan maupun pengelolaan sarana prasarana.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI di SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep.

Dalam melakukan suatu kegiatan tentunya memiliki faktor pendukung dan penghambat. Adapaun faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah keseriusan dan kesungguhan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, sebab dengan adanya keseriusan kepala sekolah dapat menjadi modal besar dan paling berharga dalam meningkatkan kompetensi guru.

Sedangkan faktor penghambat adalah ketersediaan sarana dan prasarana sekolah yang kurang, kurangnya biaya operasional sekolah, tempat tinggal guru yang cukup jauh dari sekolah, sebagian besar guru perempuan mempunyai anak balita dan motivasi guru dan kompetensi guru yang lemah, faktor penghambat ini

jikalau tidak disikapi dengan baik dan cermat oleh kepala sekolah, maka meningkatnya kompetensi guru tidak akan tercapai dengan baik. Faktor penghambatan dijadikan penghalang dalam meningkatkan kompetensi guru, namun dijadikan kekuatan untuk selalu bersemangat dalam meningkatkan kompetensi guru.⁴⁰ (Sari, 2015: 594)

Yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SMA Miftahul Ulum Ambuten Sumenep yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

- 1) Yang menjadi faktor pendukung adalah dari sumber daya manusianya, yaitu dari kesemangatan dan keseriusan para guru untuk meningkatkan kompetensi yang wajib dimiliki.
- 2) Sarana Prasarana yang sangat membantu saya dalam meningkatkan kompetensi guru, seperti ruang lab. komputer, proyektor dll.

b. Faktor Penghambat

- 1) Dan yang menjadi faktor penghambat hanya satu yaitu dana, jika sekolah mempunyai sumber dana, kepala sekolah sangat-sangat siap meng S-2 kan semuanya, baik dari pendidik dan tenaga kependidikannya.
- 2) Pengadaan sarana prasarana yang membutuhkan dana yang lumayan banyak.

Kesimpulan

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SMA Miftahul Ulum Ambunten sumenep yaitu: (a) kepala sekolah mewajibkan guru-guru untuk mengikuti MGMP, workshop, seminar dan pelatihan-pelatihan lainnya baik yang diadakan langsung oleh sekolah atau yang diadakan oleh lembaga lain. (b) Kepala sekolah memberikan leluasa kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya melalui pengelolaan kelas. (c) Mengupayakan sarana prasana atau media untuk pembelajaran. (d) Mengikut sertakan siswa-siswa dalam lomba-lomba diluar sekolah guna untuk peningkatan kompetensi guru dengan cara pendampingan yang dilakukan langsung oleh guru. (e) Mengevaluasi program-proram baik yang madek atau yang sudah berjalan, yang sudah dibentuk oleh kepala sekolah sebelumnya, dan kepala sekolah hanya menambahkan beberapa program yang dia rancang. (f) Melaksanakan perannya dengan baik. Yaitu keteladanan dan kedisiplinan. (g) Mensupervisi semuanya baik dari pendidik, tenaga pendidik dan sarana prasarana yang dimiliki

⁴⁰Yulia Purnama sari, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi,” Jurnal Manajer Pendidikan, Volume 9, Nomor 4. Tahun 2015, 594

sekolah. (h) Pelaksanaan supervisi dilakukan 1 minggu 2 kali, dengan cara melihat perangkat pembelajarannya dan memantau langsung ke kelas. Dan mewajibkan guru untuk membuat perangkat pembelajaran sendiri sesuai dengan apa yang didapat saat workshop, MGMP, seminar dan pelatihan-pelelatihan lainnya. (i) Kepala sekolah selalu memotivasi guru-guru dan staf lainnya untuk selalu semangat dalam bekerja. Salah satu motivasi yang dilakukan kepala sekolah adalah memberikan *reward* atau penghargaan kepada guru yang dianggap berprestasi, dan kepala sekolah juga disetiap tahunnya mengajak guru dan staf-staf lainnya untuk berziarah ke wali 5 bersama untuk menjernihkan pikiran. (j) Kepala sekolah juga melakukan perubahan terhadap sekolah, yaitu berkurangnya jam kosong, membangkitkan program sekolah yang mandek, dan menjadikan siswa cinta terhadap setiap mata pelajaran.

Faktor Pendukung dan penghambat strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SMA Miftahul Ulum Ambunten Sumenep yaitu: Faktor pendukung: (a) kesemangatan dan keseriusan guru-guru dalam meningkatkan kompetensi yang wajib dimiliki. (b) sarana dan prasarana yang memadai untuk peningkatan kompetensi guru. Faktor penghambat: (a) dana, seandainya sekolah mempunyai sumberdana yang memadai, kepala sekolah siap meng S-2 kan semuanya baik dari pendidik maupun tenaga kependidikannya. (b) penyediaan sarana prasana yang membutuhkan waktu yang lama. Karena minimnya keuangan yang dimiliki sekolah.

Daftar Rujukan

- Burhanuddin, Yusak. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Djamarah dan Zain. *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Djarmiko, Purwo. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, Surabaya: Anugerah Surabaya, 2014.
- Efendi, Nur. *Islamic Educational Leadership*, Yogyakarta: Kalimedia, 2017.
- Eka Mayasari dan Muhammad Syarif, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru terhadap Hasil Belajar Siswa di SMA Negeri 1 Peukan Banda Aceh Besar," *Jurnal Fitrah Kajian Ilmu Keislaman*, Vol.04 No.1 Tahun 2018.
- Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Muhaimin, Dkk. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2009.

- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Posdakarya, 2013.
- Nasution, Harun. dan Azra, Azyumardi. *Perkembangan Modern dalam Islam*, Bandung: Remaja Posdakarya, 2013.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Poerwadarminto, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1976.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahan)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Yulia Purnama sari, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi,” *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 4. Tahun 2015.