

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU
DI SMP ISLAM ULIL ALBAB KEBUMEN**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelara Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**MOCH. MURTAQI
NIM. 1910632**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2021**

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Direktur Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.

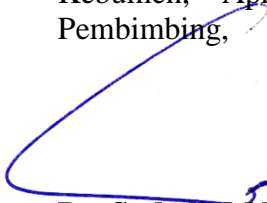
Yang ditulis oleh :

Nama : MOCH. MURTAQI
NIM. : 1910632
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Kebumen, April 2021
Pembimbing,


Dr. Sudadi, M.Pd.I
NIDN. 2131038501

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : Senin
Tanggal : 7 Juni 2021
Waktu : 12.00 – 13.00 WIB
Oleh:
Nama : MOCH. MURTAQI
NIM. : 1910632
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang : **Faisol, M.Ag** (.....)
Sekretaris Sidang : **Fikria Najitama, M.S.I** (.....)
Penguji I : **Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I** (.....)
Penguji II : **Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I** (.....)

Kebumen, 2021

Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I

NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MOCH. MURTAQI
NIM. : 1910632
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Magister (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, April 2021
Yang menyatakan,



Moch. Murtaqi
NIM. 1910632

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr: 18). (Kementrian Agama RI, 2008:437)

LEMBAR PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Istri tercinta Nur Fatimah yang selalu memberi motivasi
3. Anak-anak tercinta Adzkiya malachi, Nilta Ashfiya Nur, Riska Azkiya Nur yang senantiasa menjadi pelita
4. Guru-guruku sejak Taman Kanak-Kanak sampai Perguruan Tinggi
5. Kementerian Agama Republik Indonesia;
6. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga;
7. Perpustakaan Daerah Kabupaten Kebumen;
8. Keluarga Besar Yayasan Ulil Albab Kebumen
9. Rekan-rekan seperjuangan;
10. Pembaca yang Budiman;

ABSTRAK

Moch Murtaqi, Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan 1) Bagaimana perencanaan formulasi strategi kepemimpinan kepala sekolah mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, 2) Bagaimana implementasi strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, 3) Bagaimana evaluasi strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen

Penelitian ini dilakukan di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, menggunakan pendekatan kualitatif deskripsi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif. Penulis melakukan proses analisis terhadap data sejak diperolehnya data sampai selesainya penulisan laporan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategi unggul dalam mengembangkan kompetensi guru yang dilakukan secara kolektif oleh semua *stakeholder* sekolah yang meliputi kepala sekolah, yayasan, guru, dan komite sekolah. 2) Implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru yaitu: yaitu: menentukan kebijakan sekolah, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, serta mengembangkan budaya sekolah. 3) Evaluasi Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen memonitor seluruh hasil kegiatan dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik, mengukur kinerja individu dan sekolah, serta mengambil langkah perbaikan. Proses evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Setiap hari diadakan perbaikan atas dasar sistem mutu sebagai acuan. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan strategi mengembangkan kompetensi guru.

Kata Kunci : *strategi, kepemimpinan, kompetensi*

ABSTRACT

Moch Murtaqi, *Principal Leadership Strategy in Developing Teacher Competence at Islamic Junior High School Ulil Albab Kebumen*, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2021.

This study aims to describe 1) How the planning of the formulation of the principal's leadership strategy develops teacher competence at the Ulil Albab Islamic Junior High School Kebumen, 2) How the implementation of the Principal's leadership strategy in developing teacher competence at the Ulil Albab Islamic Junior High School Kebumen, 3) How to evaluate the Principal's leadership strategy Schools in developing teacher competence at Islamic Junior High School Ulil Albab Kebumen

This research was conducted at Islamic Junior High School Ulil Albab Kebumen, using a qualitative descriptive approach. Data was collected using the methods of observation, interviews, and documentation. Data analysis was carried out in a qualitative descriptive manner. The author carried out the process of analyzing the data since the data was obtained until the completion of the report writing

The results of this study indicate that: 1) Planning the formulation of the principal's leadership strategy in developing teacher competence is by developing a vision, mission and objectives, identifying internal and external factors through SWOT analysis techniques, planning short, medium and long term, and determining superior strategies in improving quality education. Apart from that, it is also carried out collectively by all madrasah stakeholders including the Madrasah Principal, Public Relations Deputy, Curriculum Assistant, Student Assistant, Teachers, and Madrasah Committee; 2) Implementation of the principal's leadership strategy in developing teacher competence, namely: a) developing pedagogic competence by involving teachers in activities to improve the quality of learning, Assisting in compiling learning tools, Providing further study opportunities; b) Strategies in developing professional competence of teachers by determining madrasah policies, motivating educators and education personnel, allocating human resources, and developing Madrasah culture. The results of strategic management implementation are increased human resource performance, effective learning process, increased student achievement, increased student competency standards, and high community attractiveness. 3) Evaluation of the principal's leadership strategy in developing teacher competence at Islamic Junior High School Ulil Albab Kebumen is carried out by monitoring all results of activities from planning and implementing strategic management, measuring individual and madrasah performance, and taking corrective steps.

Keywords: strategy, leadership, competence

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà
18	ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki
22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	SMP	M	Em

25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	‘	Apostrof
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
 - a. Vocal rangkap ilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (*الْفَاتِحَةُ* = *al-fātiḥah*), (*الْعُلُومُ* = *al-‘ulūm*), dan (*قِيمَةٌ* = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu.
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (*الْبَيْتُ* = *al-bayt*), (*السَّمَاءُ* = *al-samā’*).
6. *Tā’marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā’marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (*رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ* = *ru’yat al- hilāl*).
7. Tanda apostrof (‘) sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (*رُؤْيَةُ* = *ru’yah*), (*فُقَّهَاءُ* = *fuqahā’*).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, bimbingan dan kekuatan lahir batin kepada kita, sehingga penelitian hasil dari sebuah usaha ilmiah yang sederhana ini guna menyelesaikan tugas akhir kesarjanaan terselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam semoga dilimpahkan oleh-Nya kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sosok historis yang membawa proses transformasi dari masa yang gelap gulita ke zaman yang penuh peradaban ini, juga kepada para keluarga, sahabat serta semua pengikutnya yang setia disepanjang zaman.

Penelitian ini pada dasarnya disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Pada kesempatan ini izinkan peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I., selaku Rektor IAINU Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen.
3. Dr. Sudadi, M.Pd.I, selaku dosen pembimbing tesis ini yang telah memberikan masukan, arahan dan perbaikan selama proses bimbingan penyusunan tesis.
4. Seluruh dosen, staff dan karyawan Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti, serta kepada seluruh civitas akademika yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini
5. Istri dan anak-anakku, yang selalu menjadi motivasi dalam hidupku.
6. Kepala Sekolah, guru dan karyawan serta seluruh keluarga besar SMP Islam Ulil Albab Kebumen yang telah kooperatif selama penelitian dilaksanakan.
7. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu persatu hanya ucapan terima kasih dari lubuk hati yang terdalam peneliti haturkan dan semoga amal dan jasa baik sahabat-sahabat akan dicatat sebagai amal kebajikan dan dibalas sesuai amal perbuatan oleh Allah SWT.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, April 2021
ttd.

Moch. Murtaqi

DAFTAR ISI

HALAMA SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK.	viii
ABSTRACT	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan Tesis.....	7
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	9
1. Strategi Kepemimpinan	9
2. Kepala Sekolah	26
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	33
4. Kompetensi Guru	38
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	49
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	54
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	54
C. Subyek Penelitian	55
D. Teknik Pengumpulan Data	56
E. Keabsahan Data	58
F. Teknik Analisis Data	59
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum SMP Islam Ulil Albab Kebumen	62
1. Sejarah dan Perkembangan	62
2. Letak Geografis.....	63
3. Struktur Organisasi	63

4. Visi, Misi dan Tujuan	64
5. Keadaan Guru dan Karyawan	65
6. Keadaan Siswa	66
7. Keadaan Sarana dan Prasarana	67
B. Deskripsi Hasil Penelitian	68
1. Perencanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen	68
2. Implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen	82
3. Evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen	95
C. Pembahasan Hasil	100
1. Perencanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen	100
2. Implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen	103
3. Evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen	106
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	110
B. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	119

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keadaan Guru dan Karyawan SMP Islam Ulil Albab Kebumen	65
Tabel 4.2 Keadaan Siswa SMP Islam Ulil Albab Kebumen	66
Tabel 4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana SMP Islam Ulil Albab Kebumen ...	67
Tabel 4.4 Perencanaan Program Jangka Pendek, Menengah, Dan Panjang SMP Islam Ulil Albab Kebumen.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Matrik Penelitian	120
Lampiran 2. Jadwal Kegiatan Penelitian.....	121
Lampiran 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	122
Lampiran 4. Lembar Observasi.....	123
Lampiran 5. Pedoman Wawancara	124
Lampiran 6. Pedoman Dokumentasi.....	125
Lampiran 7. Foto-Foto Penelitian	126
Lampiran 8. Surat Ijin Penelitian	128
Lampiran 9. Biografi Penulis	129

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Maju dan mundurnya suatu Sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah, karena memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah, memiliki jiwa kepemimpinan untuk membimbing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus mempunyai etika profesi kepemimpinan sebagai pedoman dan untuk dipraktikan seperti; otak dan hati bagi kelompoknya, jujur, mengabdikan pada kepentingan umum, berdiri di tengah, terbuka, tidak memihak dan Diskresif (bisa membedakan mana rahasia atau tidak dan mana yang penting atau tidak) serta selalu bijaksana.

Menjadi seorang kepala sekolah yang efektif harus memiliki beberapa keterampilan diantaranya; keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, berkaitan dengan kerja sama dengan orang lain, kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerja sama dengan orang lain maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (sekolah yang lebih efisien dan efektif), keterampilan membuat konsep, kemampuan untuk merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi itu, serta keterampilan pendidikan dan pengajaran yang meliputi penguasaan pengetahuan tentang belajar mengajar, Keterampilan kognitif, meliputi kemampuan dan pengetahuan yang bersifat intelektual.¹

Kepala sekolah harus serius membina tenaga pendidik atau guru dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Kepala Sekolah dapat langsung membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pengajaran yang ditentukan bagi murid-murid dan juga peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar serta memberikan bimbingan bagi guru yang mengalami kesulitan atau kendala di lapangan. Pembinaan yang baik, sabar dan terampil berkomunikasi, perilaku yang patut untuk dicontoh, mampu mengambil tindakan yang bijaksana, menetapkan pengamatan, memberi saran atau alternatif serta menindak lanjuti program yang telah dicanangkan.

¹ Soebagio Atmodiwiro, *Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Zaya, 2012), hlm. 162-163.

Dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar sudah pasti membutuhkan persiapan-persiapan, waktu, biaya, sarana dan prasarana, metode dan lain sebagainya. Berbagai hal yang telah dikeluarkan, untuk kepentingan kegiatan pembelajaran tersebut tentu harus mendatangkan hasil yang maksimal.²

. Pendidik atau guru harus mampu memberikan pembelajaran pada siswa yang mencakup; masukan mentah, artinya seorang guru harus mampu merubah anak didiknya dari belum tahu menjadi tahu, proses belajar mengajar, masukan-masukan (pendapat atau gagasan) dari lingkungan, instrumen, dan hasil pembelajaran. Guru juga dituntut untuk memiliki kompetensi pada bidang masing-masing serta keahlian yang dimilikinya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan kompetensi profesional.

Dalam faktanya, kompetensi guru yang belum memenuhi standar kualifikasi akademik S1/D4 dan mengajar tidak sesuai dengan ilmu akademik. Guru yang mengajar tidak sesuai dengan jurusan yang diambil di perguruan tinggi dan yang sudah sesuai. Prilaku sosial guru ada yang membeda-bedakan terhadap siswa, ada guru yang kurang disiplin dalam berseragam, minimnya komunikasi guru, wali kelas dengan wali murid serta kurang tertibnya jam masuk dan jam pulang.

Berdasarkan realita yang ada menyebabkan kompetensi guru masih jauh dengan kompetensi yang diinginkan oleh karena itu kompetensi guru perlu di tingkatkan kembali. Dalam aspek proses, pelaksanaan proses belajar mengajar guru harus memperhatikan tujuan pengajaran, hakikat atau ruang lingkup, kesiapan siswa, kondisi siswa serta teori pendidikan. Kita mengakui bahwa metode-metode inovatif dalam proses pembelajaran dibawah asuhan guru masih belum banyak digunakan. Banyak guru-guru yang masih SMPim informasi mengenai dunia kepengajaran, termasuk di dalamnya adalah perkembangan penelitian dan penemuan terbaru dalam dunia ajar mengajar. Oleh karena itu guru selain terampil mengajar, guru juga wajib memiliki pengetahuan yang luas, memiliki sikap bijak dan dapat bersosialisasi dengan baik.

² Abuddin Nata, *Perspektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Prenata Media Group, 2016), hlm. 87.

Untuk menghasilkan kualitas guru yang memiliki kompetensi baik, perlu dilakukan adanya pengawasan secara kontiniu (terus-menerus) sesuai dengan perkembangan, kegiatan pembinaan kependidikan.³ Maka kepala sekolah berada di titik paling sentral dalam kehidupan sekolah. Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Demikian juga seorang kepala sekolah mempunyai peranan pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya.⁴ Kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan.⁵ Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar berada pada diri kepala Sekolah itu. Kepala sekolah memiliki peran dan tanggungjawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan adSMPistrator pendidikan.⁶

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki karakter tersendiri. Kemudian tipe sifat kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhinya seperti; kepeSMPpinan yang otokratis, otoriter, pasif dan demokratis. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Upaya ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui pengaturan lingkungan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, disiplin, penghargaan dan hukuman secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar sehingga guru dapat meningkatkan kompetensinya, baik itu kompetensi pedagogik, kompetensi, kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

SMP Islam Ulil Albab Kebumen, merupakan lembaga pendidikan yang belum lama berdiri dan belum menghasilkan lulusannya. Kondisi ini mengharuskan sekolah tersebut memiliki sumberdaya yang memadai terutama guru agar dapat menjadi sekolah yang maju

³ Atmodiwiryo Soebagio, *Pengawasan dan Supervisi Sekolah*, (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2011), hlm. 73.

⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), hlm. 37.

⁵ Made Pidarta, *Cara belajar di Universiti Negara Maju: Suatu Studi Kasus*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 75.

⁶ Made Pidarta, *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 68.

dan modern dan siap bersaing dengan sekolah-sekolah lain. Kompetensi guru menjadi bagian tak terpisahkan dari kegiatan pendidikan. Keberadaan guru menjadi kunci utama keberhasilan pendidikan di SMP Islam Ulil Albab tersebut. Untuk itu, sebagai sekolah yang baru maka langkah awal adalah meningkatkan sumberdaya guru dalam mengajar, yaitu mengembangkan kompetensi dasar seorang pendidik.

Hasil observasi sebelumnya menemukan bahwa, sejauh ini kepala sekolah melalui kepemimpinannya sedang berusaha untuk lebih mengembangkan kompetensi guru-gurunya. Melalui berbagai strategi kepala sekolah baik formal maupun non formal telah diterapkan. Hal ini mengingat, sebagai sekolah yang masih melakukan perbaikan dan perubahan serta peningkatkan dalam seluruh aspek pendidikan, maka pengembangan kompetensi guru menjadi salah satu prioritas kepala sekolah untuk dikembangkan menjadi lebih baik, agar kegiatan pembelajaran menjadi lebih bermutu dan berkualitas. Tujuannya mendapat kepercayaan yang lebih besar dari masyarakat.

Selain itu ada beberapa keunggulan yang dimiliki oleh SMP Islam Ulil Albab Kebumen, yaitu siswa diharuskan mengaji dua kali dalam setiap harinya, yaitu pagi hari sebelum mulai pelajaran, dan siang hari sebelum jam pelajaran berakhir di TPQ Ulil Albab Kebumen. Kedua, semua guru diwajibkan dapat membaca Al Qur'an dengan baik, benar dan lancar. Terlebih guru yang memiliki kemampuan hafalan Al Qur'an.

Di sinilah peran penting kepemimpinan kepala sekolah di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, dalam menerapkan strategi yang tepat agar kompetensi guru dapat dikembangkan dengan maksimal. Berdasarkan realita di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat sebuah penelitian dalam tesis yang berjudul "Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen." Penelitian ini berusaha untuk mengkaji dan menganalisis secara komprehensif dan mendalam tentang strategi yang dilakukan kepala sekolah melalui kepemimpinannya dalam meningkatkan kompetensi guru-guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen?
2. Bagaimana implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen?
3. Bagaimana evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.

D. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan menghasilkan beberapa manfaat:

1. Manfaat teoritis:
 - a. Memberikan kontribusi pemikiran keilmuan baik konsep maupun teori pendidikan Islam mengenai formulasi srategikepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.
 - b. Memberi inspirasi dan solusi praktis bagi kemajuan institusi pendidikan lain khususnya dalam masalah srategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru guna peningkatan mutu pendidikan di institusi pendidikan Islam.

- c. Menjadi salah satu dari sekian banyak karya tulis ilmiah yang dihasilkan guna menambah khasanah keilmuan khususnya mengenai masalah strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru.

2. Manfaat praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut :

- a. Pemerintah, hasil penelitian ini akan dapat memberikan gambaran positif kepada pemerintah sebagai acuan untuk memperbaiki sistem pendidikan Nasional dan peningkatan kualitas pembelajaran secara berkesinambungan serta memberikan wacana baru dalam dunia pendidikan dan keguruan.
- b. Kepala Sekolah, penelitian ini dapat berperan sebagai evaluasi sejauh manakah peningkatan kompetensi guru di sekolah.
- c. Bagi guru, dengan adanya penelitian ini diharapkan agar para guru memiliki wacana baru perihal pendidikan sehingga mampu memperbaiki proses pembelajaran secara berkesinambungan serta dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional, secara maksimal.
- d. Pada lembaga (instansi) yang terkait, diharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam meningkatkan kaderisasi pendidik baik untuk saat ini maupun yang akan datang.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal Tesis

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi Tesis

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

3. Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Strategi Kepemimpinan

a. Pengertian Strategi

Strategi menurut Stainer dan Miner berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berarti jenderal.¹ Secara harfiah berarti seni para jenderal, sedangkan secara khusus, strategi merupakan penempatan misi, penempatan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan cara tertentu untuk mencapai sasaran, serta memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan utama suatu organisasi dapat tercapai.

Kenneth R. Andrews dalam Alma, menyatakan bahwa strategi adalah “pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud atau tujuan yang menghasilkan kebijaksanaan utama dan merencanakan untuk mencapai tujuan serta merinci jangkauan bisnis yang akan dikejar oleh perusahaan.”²

Strategi merupakan cara atau siasat yang sistematis untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai suatu tujuan tertentu di mana tujuan tersebut merupakan sebuah harapan yang akan dicapai. Seperti yang didefinisikan oleh Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain bahwa strategi adalah suatu garis-garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.³

Sementara itu dalam wikipedia dijelaskan, bahwa strategi “adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.⁴ Pengertian tersebut menjelaskan bahwa strategi merupakan serangkaian langkah-langkah yang telah dipersiapkan sebelumnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selanjutnya

¹ George A. Steiner dan John B Miner, *Kebijakan Dan Strategi*, terj, Ticoalu dan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2018), hlm. 18

² Buchori Alma, *Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 199

³ Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 5

⁴ Wikipedia, *Strategi*, dalam: <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, 2011, diakses tanggal 10 Maret 2019

Muhibbin Syah memberikan definisi bahwa “strategi adalah sejumlah langkah yang direkayasa sedemikian rupa untuk mencapai tujuan pengajaran tertentu.”⁵

Syaiful Sagala memberikan definisi bahwa strategi merupakan suatu garis-garis besar haluan dalam bertindak dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁶

Dalam konteks pemasaran, Ali Hasan menjelaskan bahwa:

Strategi merupakan tindakan sistematis yang berorientasi pada pelanggan, tidak bersifat permanen dan berangkat dari pengetahuan tentang pelanggan secara mendalam, berangkat dari segmentasi pasar yang jelas, dibangun berdasarkan nilai yang bersifat eksplisit, superior, dipahami secara internal serta diterima pelanggan dengan memuaskan.⁷

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara atau siasat yang terencana untuk dilakukan guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan. Jika dikaitkan dalam proses pembelajaran maka strategi merupakan pola umum kegiatan guru dalam mengajar dalam mencapai tujuan yaitu meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

b. Macam-macam Strategi

1) Perspektif Rasional

Strategi merupakan seangkaian tujuan jangka panjang suatu lembaga dan tindakan untuk mencapai tujuan berdasarkan alokasi sumberdaya yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Chandler yang dikutip oleh Ahmadi menyebutkan sebagai berikut: “*determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.*”⁸

Keputusan strategi didasarkan pada perkiraan waktu akan datang yang mungkin dapat direalisasikan. Hal ini menurut Ahmadi dapat digunakan apabila keadaan stabil, perubahan dapat diantisipasi, tekanan perubahan lemah, dan kompetisi masih terbatas.⁹ Oleh karena itu, konsentrasi institusi bertumpu pada

211 ⁵ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm.

⁶ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 222

⁷ Ali Hasan, *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*, (Yogyakarta: CAPS, 2013), hlm. 435-436

⁸ Ahmadi, *Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup*. (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), hlm. 40

⁹ Ahmadi, *Kurikulum...*, hlm. 40

pencapaian tujuan jangka panjang, dan strategi yang dipakai adalah perencanaan strategi.

2) Perspektif Non-rasional

Menurut Ahmadi yang menyebutkan bahwa suatu lembaga harus bergerak cepat dan fleksibel untuk menghadapi tuntutan pasar yang sangat cepat berubah.¹⁰ Karena tantangan di era baru adalah globalisasi, teknologi informasi, dan tingkat kompetisi yang tinggi.

3) Perspektif Dasar Adaptif

Strategi menurut Ahmadi disesuaikan dengan pengembangan kecocokan antara potensi lingkungan dan strategi organisasi.¹¹ Dorongan eksternal menekankan agar strategi lembaga menyesuaikan pasar.

c. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata ‘pimpin’ yang mengandung makna bimbing, sedangkan kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama.¹² Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata ‘*Leader*’ artinya pemimpin atau ‘*to lead*’ artinya memimpin.¹³ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.¹⁴ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.¹⁵

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang

¹⁰ Ahmadi, *Kurikulum...*, hlm. 42

¹¹ Ahmadi, *Kurikulum...*, hlm. 43

¹² Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 87

¹³ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), hlm. 37

¹⁴ Jamal Ma'mur Amani, *Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. Yogyakarta: Diva Press, 2015), hlm. 94

¹⁵ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall. 2013), hlm, 112

dipimpinnya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa *leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives*.¹⁶ Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, *the good leader tends to share decision making and share responsibility*.¹⁷ Menurut Winston & Patterson, bahwa “hal penting bagi para pemimpin yaitu tidak menetapkan visi organisasi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang tugas yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut.”¹⁸

Dari beberapa pengertian tentang pemimpin yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggungjawab terhadap aktivitas individu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mencapai tujuan organisasi. Seberapa baik kemampuan seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi.

¹⁶ Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. (8thed.). New York: Irwin cGraw Hill, 2012), hlm. 311

¹⁷ Paul Sadler, *Leadership*. (London: Kogan Page, 2017), hlm. 69

¹⁸ Winston, B.E. & Patterson, K. *An integrative definition of leadership*. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 2, 15.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

Wirawan mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.¹⁹ Sedangkan Nurjin Syam dalam Dirawat, dkk, mendeskripsikan kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.²⁰

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal. Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan

¹⁹ Wirawan, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 7

²⁰ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), hlm. 23

terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Menurut Kotter, tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.²¹

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Seorang yang melaksanakan sistem kepemimpinan secara efektif, berarti ia memiliki bakat kepemimpinan yang kualitasnya baik dan kuantitasnya besar. Berbeda dengan pendapat bahwa kepemimpinan sebagai ilmu, yang menitikberatkan kepemimpinan pada proses belajar dan latihan (empiris). Dengan demikian, bahwa kepemimpinan akan berlangsung efektif, bilamana berada ditangan orang-orang yang berpengalaman atau terlatih dalam memimpin. Dengan belajar dari sebuah pengalaman, seseorang akan menjadi terampil dan ahli dalam melaksanakan kepemimpinan, tanpa mempersoalkan berbakat atau tidak.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu: 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam

²¹ John Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 10

istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.²²

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengajadijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Menurut Pierce dan Newstrom dalam Syafaruddin menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen sebagai berikut: 1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)²³

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja. Berikut ulasannya:

- 1) *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), hlm. 17

²³ Syafaruddin, *Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015), hlm. 5-6

- 2) *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.²⁴

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

d. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan ini sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang tipe kepemimpinan tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai tipe kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, menurut Jamal Ma'mur Asmani ada tiga yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.²⁵

1) Tipe Otokratis

Tipe otokratis adalah pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis itu menurut Ngalim Purwanto antara lain: a) Bertindak sebagai diktator terhadap anggotanya; b) Menggerakkan dan memaksakan kelompok; c) Kekuasaan hanya dibatasi oleh undang-undang; d) Menunjukkan dan member perintah; e) Bawahan tidak boleh membantah atau mengajukan saran; f) Tidak menghendaki rapat atau atau musyawarah.²⁶

Berdasarkan penjelasan di atas maka kepemimpinan otokratis adalah merupakan tipe kepemimpinan di mana seorang pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa dan memaksa bawahannya untuk patuh dan taat padanya. Pemimpin

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 49

²⁵ Jamal Ma'mur Asmani. *Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. (Yogyakarta: Diva Press, 2019), hlm. 102

²⁶ M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 48

sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggotanya untuk berpendapat dalam mengambil suatu kebijakan. Semua kebijakan yang bersifat perintah, pemberitahuan, dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Melalui kepemimpinannya ia selalu berperan sebagai pemain tunggal dan hanya mementingkan dirinya sendiri tanpa mempertimbangkan anggota kelompoknya yang lain. Segala kebijakan dan langkah-langkah organisasi ditetapkan sendiri dan anggota kelompok (bawahannya) diperintahkan bekerja sesuai dengan kehendaknya. Di sisi lain penggunaan kepemimpinan otoriter cenderung lebih banyak buruknya. Kenyataannya merupakan perilaku yang tidak disukai Allah SWT. Contohnya kepemimpinan fir'aun yang telah membawa kepada kedurhakaan kepada Allah SWT dan sesuai dengan firman Allah SWT berbunyi:



Artinya: “Sesungguhnya Fir'aun itu berbuat sewenang-wenang di muka bumi, dan dia termasuk orang-orang yang melanggar batas” (Q.S Yunus: 83).²⁷

Ayat di atas menegaskan bahwa seorang pemimpin tidak dibenarkan untuk berbuat sekehendak dirinya sendiri terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Karena akan menimbulkan kesengsaraan bagi bawahannya.

2) Tipe *laissez faire*

Laissez faire jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai "biarkan saja berjalan" atau 'membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan ini pada dasarnya tidak melaksanakan kegiatan dengan cara apapun. Kepala sekolah berkedudukan sebagai simbol dan tidak pernah memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya.

²⁷ Kementerian Agama RI. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Islam, 2019), hlm. 325

Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggungjawab menjadi simpang siur dan tidak terarah. Seorang pemimpin yang bertipe *Laizzes Faire* ini dalam mempengaruhi anggotanya selalu berorientasi kemanusiaan, ia selalu mengutamakan perasaan tanpa memperhatikan tugas dan kewajiban. Karena itu ia terlihat sama dengan ingin menuruti apa yang diinginkan bawahannya.

Kondisi yang demikian menurut Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru, oleh beberapa oleh beberapa hal antara lain :

- a) Mereka menduduki posisi pemimpin itu tidak dipersiapkan sebaik-baiknya, misalnya melalui latihan atau pendidikan jabatan khusus sesuai dengan peranan yang harus dilaksanakan sebagai pemimpin pendidikan;
- b) Kurangnya usaha-usaha mutu jabatan pemimpin yang bersifat pendidikan atau kaderisasi dalam jabatan;
- c) Sistem penyelesaian pengangkatan pada posisi-posisi pimpinan yang tidak atau kurang di dasarkan kepada persyaratan-persyaratan obyektif, apa yang diperlukan untuk dipenuhi oleh mereka syarat-syarat pendidikannya, pengalamannya, kecakapan teknis memimpin yang sesungguhnya dan syarat-syarat kepribadian lainnya.²⁸

Kepemimpinan seperti ini pada dasarnya kurang tepat bila dilaksanakan secara murni di lingkungan lembaga pendidikan. Karena dalam hal ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Akibatnya dari kepemimpinan *laizzes* ini dalam dunia pendidikan adalah para tenaga pendidik dan kependidikan sibuk dengan masing-masing. Semua bekerja tanpa tujuan bersama.

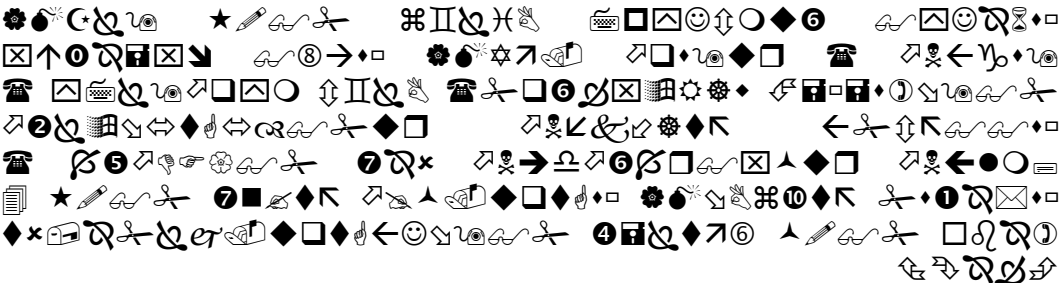
Untuk menghindari terjadinya pemimpin yang seperti itu, maka para pemimpin pendidikan hendaknya dapat mempersiapkan dan menciptakan kader-kader yang mumpuni sehingga nantinya ia mampu menfungsikan kepemimpinannya dengan beberapa jalan, menurut Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru, (2007:56), diantaranya yaitu:

²⁸ Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru. *Administrasi Sekolah*. (Malang: Departemen Administrasi FIP IKIP. 2017), hlm. 50-51

a) Mengadakan training kepemimpinan atau memberikan pendidikan khusus baik lewat seSMPar atau penataran kepemimpinan; b) Kaderisasi pemimpin, dalam artian memberikan kesempatan kepala yang lebih muda untuk tampil dalam kegiatan tertentu dan juga memberikan kesempatan untuk duduk dalam kepengurusan keorganisasian. Dengan tindakan yang demikian itu mungkin akan menciptakan sosok pemimpin yang mumpuni sehingga program pendidikan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan hasil dari pendidikan dapat meningkat.²⁹

3) Demokratis

Tipe pemimpin demokratis menurut Asmani adalah pemimpin yang menganggap dirinya bagian dari kelompoknya dan bersama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan tujuannya.³⁰ Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Q.S Ali Imron ayat 159, yang berbunyi:



Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (Q.S Ali Imron: 159)³¹

Ayat di atas menyebutkan bahwa manusia diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingatkan bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang

²⁹ Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru. *Administrasi Sekolah ...*, hlm. 50-51
³⁰ Jamal Ma'mur Amani, *Pengelolaan ...*, hal. 102
³¹ Kementerian Agama RI. *Al Qur'an ...*, hlm. 189

terlibat terdiri dari banyak orang. Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

Dalam dunia pendidikan, pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota kelompoknya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah diprogramkan secara bersama-sama. Kepemimpinan yang demokratis ini akan selalu tampak dalam mempengaruhi anggotanya dan selalu berusaha untuk :

- (1) Meningkatkan interaksi kelompok untuk perencanaan kooperatif
- (2) Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial.

Kedua usaha itu akan dapat tercapai jika ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan secara demokratis memberi tugas dan tanggung jawab secara bersama-sama antara pemimpin dengan anggota kelompoknya. Dengan demikian akan tercipta suasana yang harmonis serta dapat meningkatkan semangat kelompok dan kerja sama dalam memantapkan kebijaksanaan. Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian, yang dikutip oleh Nawawi, menyebutkan tipe pemimpin itu dapat digolongkan menjadi lima, yaitu:

- a) Tipe Otokrasi
- b) Tipe Militeristik, yaitu senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan serta sukar untuk menerima kritikan.
- c) Tipe Paternalistik, yaitu kepala sekolah bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan serta bersikap maha tahu.

- d) Tipe Kharismatik, yaitu pemimpin yang diterima karena kepribadiannya yang berpengaruh dan dipercaya sehingga diikuti pendapat dan keputusannya.³²

Tipe kharismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya. Biasanya dalam kepemimpinan kharismatik ini interaksi dengan lingkungan lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya.

Meskipun demikian, kepercayaan terhadap dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan dikultuskan. Sebab dalam kesehariannya dengan kewibawaannya yang cukup besar, dia mampu mengendalikan pengikutnya tanpa memerlukan dari pihak lain.

- e) Tipe Demokratis.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi, karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi pemimpin yang demokratis.

e. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, prilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Menurut Rasmianto untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah/Sekolah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah/Sekolah sebagai pemimpin yaitu

³² Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Menurut Islam*. (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2015), hlm.157-159

kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.³³

Kepala sekolah/Sekolah menurut Bafadal harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.³⁴

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.³⁵ Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Danim di antaranya ialah:³⁶

1) Teori Genetis

Teori ini menurut Danim mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*), penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin.³⁷ Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memandari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

2) Teori Sosial

³³ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah, 2013), hlm. 17

³⁴ Ibrahim Bafadal. *Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Askara, 2016), hlm. 64

³⁵ Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), hlm. 44

³⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Sekolah: Dari unit Birokrasi ke lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), hlm. 7

³⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru ...*, hlm. 7

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk. Menurut Siti Patimah, menyebutkan bahwa teori ini muncul bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila dia dididik dan diberi pengalaman yang cukup tentang kepemimpinan.³⁸ Jadi dalam hal ini seseorang yang ingin menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan.

3) Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Menurut Kartono menyatakan bahwa penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengem-bangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.³⁹

4) Teori Kontingensi/Situasional

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori Situasional. Menurut Imam Mujiono penganut teori ini berpendapat bahwa Ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.⁴⁰

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan

³⁸ Siti Patimah, *Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 32

³⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), hlm. 33

⁴⁰ Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2012), hlm. 18

yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan SMPat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

2. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.⁴¹

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa kepala sekolah sebagai 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.⁴²

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan.⁴³ Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan. Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat

⁴¹ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 145

⁴² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 63

⁴³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 84-85

diharapkan sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.⁴⁴

Leithwood, et al. mengemukakan bahwa, *leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.*⁴⁵ (pemimpin sangat berpengaruh terhadap kualitas suatu organisasi sekolah dan kegiatan pembelajaran) Daryanto juga menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.⁴⁶ Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa *Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*⁴⁷ (Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolejial).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/Sekolah

⁴⁴ Sobri, dkk., *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2019), hlm. 110

⁴⁵ Kevin Leithwood, et al, *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership, 2016), hlm. 14

⁴⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 80

⁴⁷ Kevin L. Sanzo, Sherman & John Clayton, *Leadership practices of successful middle school principals*. (Journal of Educational Administration, 2010), hlm. 41

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah sebagai berikut: 1) Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah; 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁴⁸

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.⁴⁹

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁵⁰ Kemudian Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁵¹ Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan

⁴⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 82

⁴⁹ Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 101

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 84

⁵¹ Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi ...*, hlm. 101

pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁵²

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula.⁵³ Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas yang cukup berat. Adapun fungsi Kepala Sekolah menurut Wahyosumidjo adalah, 1) sebagai edukator; 2) sebagai manajer; 3) sebagai administrator; 4) sebagai supervisor; 5) sebagai pemimpin/leader; 6) sebagai innovator; dan 7) sebagai motivator.⁵⁴

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang

⁵² Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 2018), hlm. 141

⁵³ Daryanto, *Administrasi ...*, hlm. 45

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 102-114

tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

c. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Wahjosumidjo yang dikutip oleh Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi kepala sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.⁵⁵ Berikut adalah rincian aspek dan indikator leader dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah:

- 1) Kepribadian: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.
- 2) Pengetahuan: Memahami kondisi tenaga kependidikan Memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya.
- 3) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah: Mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ke dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan: Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi: Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara langsung dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar.⁵⁶

Indikator kepemimpinan kepala sekolah harus dikuasai kepala sekolah agar kualitas pendidikan dapat sesuai dengan tujuan. Begitu pula dengan indikator-indikator yang ada pada setiap aspek, masing-masing indikator perlu dikuasai satu per satu. Apabila aspek dan indikator sudah dikuasai seorang kepala sekolah, maka akan

⁵⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hlm. 115

⁵⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 112

berdampak baik bagi sekolah masing-masing pada khususnya dan pendidikan pada umumnya. Aspek atau indikator kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terbatas pada tugas memimpin, namun juga hal lain yang berkaitan dengan interaksi terhadap warga sekolah dan seisinya. Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

3. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Strategi kepemimpinan kepala sekolah, utamanya dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi guru, menurut Ismail Solihin memberikan penjelasan mengenai berbagai tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah terhadap sekolah. adalah sebagai berikut:⁵⁷

a. Perencanaan strategi, yang meliputi:

1) Pengembangan visi, misi dan tujuan

Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang harus dicapai oleh lembaga dan seluruh personal yang terlibat dalam suatu aktivitas organisasi/lembaga pendidikan. Menurut Mulyasana, menyebutkan, visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik.⁵⁸

Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur. Menurut Sallis, yang menyebutkan bahwa, misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel. Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus

⁵⁷ Ismail Solihin, *Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hal. 70-72

⁵⁸ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011), hal. 95-96

realistis dan dapat dicapai.⁵⁹

2) Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Menurut Sallis, menjelaskan bahwa:

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.⁶⁰

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Menurut Sagala, “analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).”⁶¹

3) Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut secara logis harus konsisten dengan perencanaan jangka panjang sekolah.⁶²

Perencanaan jangka panjang merepresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.

⁵⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2012), hal. 216

⁶⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 221

⁶¹ Syaeful Sagala, *Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hal. 140

⁶² Sedarmayanti, *Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hal. 29

4) Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.⁶³

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan Stratejiknya. Langkah ini dalam proses manajemen Stratejik sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan Stratejik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif Stratejik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.

b. Pelaksanaan strategi, yaitu meliputi:

1) Menentukan kebijakan sekolah

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Menurut Dedy Mulyasana menyebutkan bahwa kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh para pengambil keputusan manajerial, tapi harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.⁶⁴

2) Memotivasi karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.⁶⁵

3) Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Menurut Faustino Cordoso Gomes, untuk mencapai mutu pendidikan yang

⁶³ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan ...*, hal. 217

⁶⁴ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan ...*, hal. 200

⁶⁵ Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), hal. 28

baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁶⁶ Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.

4) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya menurut Rusmin Tumaggor, adalah nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi.⁶⁷ Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan. Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan, semangat tolong menolong, shalat berjamaah, dan lain-lain.⁶⁸

c. Evaluasi/kontrol strategi, mencakup:

1) Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan Strategik yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.⁶⁹ Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.

2) Mengukur kinerja individu dan sekolah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung

⁶⁶ Faustino Cordoso Gomes, *Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2013), hal. 117

⁶⁷ Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2015), hal. 169

⁶⁸ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2015), hal. 111-113

⁶⁹ Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Strategik dalam ...*, hal. 28

pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.⁷⁰

3) Mengambil langkah-langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjaSMP bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.⁷¹

4. Kompetensi Guru

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi pada dasarnya diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan. Mc. Leod dalam Suyanto dan Jihad mendefinisikan kompetensi sebagai perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Kompetensi guru sendiri merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban secara bertanggung jawab dan layak dimata pemangku kepentingan.⁷²

Houston dalam Mudjib dan Mudzakir mendefinisikan kompetensi dengan: *“competence ordinarily is defined as adequacy for a task or as possessi on of require knowledge, skill, and abilities”* (suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang).⁷³

Definisi ini mengandung arti bahwa calon pendidik perlu mempersiapkan diri untuk

⁷⁰ John D. Hunger dan Thomas L. Wheelen, ..., hal. 291

⁷¹ Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Strategik dalam ...*, hal. 129

⁷² Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional (Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global)*, (Jakarta: Erlangga Group, 2013), hlm. 1

⁷³ Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 13

menguasai sejumlah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan khusus yang terkait dengan profesi keguruannya, agar ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik, serta dapat memenuhi keinginan dan harapan peserta didiknya.

Menurut Ramayulis Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dengan demikian, suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan (rasional) dalam upaya mencapai tujuan.⁷⁴

Menurut Louise Moqvist dalam Suyanto dan Jihad mendefinisikan kompetensi sebagai berikut:

A competency is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behaviour or outcome which a person should be able to demonstrate. (Seseorang baru disebut memiliki kompetensi jika ia dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dengan baik. Begitu juga seorang guru, ia bisa dikatakan memiliki kompetensi mengajar jika ia mampu mengajar siswanya dengan baik).⁷⁵

Menurut Suyanto dan Asep Jihad kompetensi pada dasarnya merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud dari pekerjaan tersebut yang dapat terlihat. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaannya.⁷⁶

Pengertian kompetensi menurut UU No. 14 Thn. 2005 Bab I pasal 1 ayat 10 adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁷⁷

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat ditarik benang merah bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku

⁷⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2013), hlm. 129

⁷⁵ Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional ...*, hlm. 39

⁷⁶ Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional ...*, hlm. 39

⁷⁷ Tim Redaksi Pustaka Yustisia, *Kompilasi Perundangan Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Pustaka Yustisia, 2009), hlm 148

dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari pendidikan pra-jabatan atau latihan.

Sehubungan dengan pendidikan, maka yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.⁷⁸ Kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif.⁷⁹ Pendapat lain juga menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.⁸⁰ Kompetensi guru dapat dimaknai pula sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.⁸¹

.Kompetensi guru dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apayang harus dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, perilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan dalam proses belajar mengajar.⁸² Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Atau dengan kata lain bahwa kompetensi pada hakikatnya tidak bisa terlepas dari konsep hakikat guru dan hakikat tugas guru, yang mencecerSMPkan tugas dan kewajiban guru yang harus dilakukan.

b. Pentingnya Kompetensi Guru

⁷⁸ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 229

⁷⁹ Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 55

⁸⁰ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 67

⁸¹ Farid Sarimaya, *Sertifikasi Guru. Apa, Mengapa dan Bagaimana*, (Bandug: Yrama Widya, Bandung, 2018), hlm. 17

⁸² Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional ...*, hlm. 39

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses belajar mengajar tersirat adanya satu kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka guru mempunyai tugas dan peranan yang penting dalam mengantarkan peserta didiknya mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, sudah selayaknya guru mempunyai berbagai kompetensi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kompetensi tersebut, maka akan menjadikan guru profesional, baik secara akademis maupun non akademis.

Masalah kompetensi guru merupakan hal urgen yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apapun. Guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan sosial adjustment dalam masyarakat. Dalam hubungan dengan kegiatan dan hasil belajar siswa, kompetensi guru berperan penting. Proses belajar mengajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing para siswa. Guru yang berkompeten akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal.⁸³

Agar tujuan pendidikan tercapai, yang dimulai dengan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif, maka guru harus melengkapi dan meningkatkan kompetensinya. Di antara kriteria-kriteria kompetensi guru yang harus dimiliki meliputi:

- 1) Kompetensi kognitif, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan intelektual.
- 2) Kompetensi afektif, yaitu kompetensi atau kemampuan bidang sikap, menghargai pekerjaan dan sikap dalam menghargai hal-hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya.

⁸³ Hafni Madjid, *Pengembangan Kurikulum, Quantum Teaching*, (Jakarta: Rajawali Pressindo, 2015), hlm. 28-30

- 3) Kompetensi psikomotorik, yaitu kemampuan guru dalam berbagai keterampilan atau berperilaku.

c. Jenis Kompetensi Guru

1) Kompetensi Pedagogik

Pedagogik adalah teori mendidik yang mempersoalkan apa dan bagaimana mendidik sebaik-baiknya.⁸⁴ Pedagogik adalah ilmu menuntun anak yang membicarakan masalah atau persoalan-persoalan dalam pendidikan dan kegiatan-kegiatan mendidik, antara lain seperti tujuan pendidikan, alat pendidikan, cara melaksanakan pendidikan, anak didik, pendidik dan sebagainya. Oleh sebab itu pedagogik dipandang sebagai suatu proses atau aktifitas yang bertujuan agar tingkah laku manusia mengalami perubahan.

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik, meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁸⁵

Menurut Asmani, kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru dalam mengelolah proses pembelajaran peserta didik.⁸⁶ Lanjut Asmani, kompetensi pedagogis mempunyai 10 indikator, yaitu:

- a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, cultural emosional dan intelektual.
- b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran.
- d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

⁸⁴ Edi Suardi, *Pedagogik*, (Bandung: Angkasa OFFSET, 2019), hlm. 113.

⁸⁵ Syaiful Sagala, *Kemampuan Professional Guru Dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 25.

⁸⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*, (Yogyakarta: Power Books, 2019), hlm.69

- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun.
- h) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi.
- j) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.⁸⁷

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa guru dituntut tidak saja harus menguasai bahan pelajaran yang diajarkan, mampu menggunakan media atau sumber pengajaran yang ada, melainkan guru juga harus mampu menyusun dan mengelola program pengajaran secara umum, menginteraksikan kegiatan belajar mengajar terhadap perkembangan fisik dan psikis siswa yang sehat serta kemampuan mengadakan penilaian secara objektif demi kepentingan keberhasilan dalam pengajaran.

2) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, serta metode dan teknik mengajar yang sesuai yang dapat dipahami oleh peserta didik, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan.⁸⁸

Kompetensi profesional merupakan suatu kemampuan sesuai dengan keahliannya. Seorang guru harus menyampaikan sesuatu (sesuai keahliannya) kepada peserta didik dalam rangka menjalankan tugas dan profesinya. Seorang guru memiliki kompetensi profesional bila guru tersebut memiliki pengetahuan dan pemahaman dasar di bidangnya.

Menurut Muslich bahwa kompetensi profesional terdiri atas kemampuan:

- a) Mengetahui secara mendalam peserta didik yang hendak dilayani;
- b) Menguasai bidang ilmu sumber bahan ajaran;
- c) Menyelenggarakan pengajaran yang mendidik;
- d) Mengembangkan kemampuan profesional secara berkelanjutan.⁸⁹

⁸⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru ...*, hlm.69

⁸⁸ Buchari Alma, dkk, *Guru Profesional*, (Bandung: Alfabeta,2019), hlm. 142.

⁸⁹ Mansur Muslich, *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 7-8

Menurut Asmani, secara lebih khusus kompetensi profesional guru, adalah sebagai berikut:

- a) Memahami standar nasional pendidikan
- b) Mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan
- c) Menguasai materi standar
- d) Mengelola program pembelajaran
- e) Mengelola kelas
- f) Menggunakan media dan sumber pembelajaran
- g) Menguasai landasan-landasan kependidikan
- h) Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik
- i) Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j) Memahami penelitian dalam pembelajaran
- k) Menampilkan keteladanan dalam pembelajaran.
- l) Mengembangkan teori dan konsep dasar kependidikan
- m) Memahami dan melaksanakan konsep pembelajaran individual.⁹⁰

Melalui peningkatan kompetensi mengajar guru tersebut, maka guru diharapkan mampu mempertahankan profesi mengajar yang dimiliki, meningkatkan prestasi ke arah yang lebih baik dan mampu mengadakan inovasi-inovasi yang baru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Peningkatan ini pula memungkinkan suatu pengembangan yang mampu membawa guru ke arah kemajuan dan mampu mengiringi perubahan yang terjadi di lingkungannya, sehingga produktivitas atau kinerja yang dihasilkannya mampu memberikan kepuasan yang optimal bagi konsumen pendidikan dengan ditentukan oleh peningkatan mutu pendidikan.

3) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian seorang yang mantap, stabil, dewasa arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didiknya dan berakhlak mulia.⁹¹ Kepribadian guru tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Seorang guru yang memiliki kompetensi kepribadian tidak mengenal lelah, penuh dedikasi, dan loyalitas dalam menjalankan tugasnya.

⁹⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru ...*, hlm. 69

⁹¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...*, hlm. 117.

Sedang menurut Djam'an Satori yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian ialah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari.⁹²

Pribadi guru memiliki andil yang besar terhadap keberhasilan pendidikan, khususnya dalam kegiatan pembelajaran. Pribadi guru sangat berperan dalam membentuk pribadi peserta didik. Kepribadian pendidik merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik. Dalam kaitan ini Zakiah Darajat dalam Muhibbin Syah menegaskan bahwa kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, atau akan menjadi perusak bagi masa depan anak didiknya terutama bagi anak didik yang masih kecil (tingkat dasar) dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa (tingkat menengah).⁹³

Kompetensi kepribadian terkait dengan penampilan sosok guru sebagai individu yang mempunyai kedisiplinan, berpenampilan baik, bertanggung jawab, memiliki komitmen, dan menjadi teladan.⁹⁴ Kompetensi kepribadian merupakan hal yang bersifat universal, yang artinya harus dimiliki guru dalam menjalankan fungsinya sebagai makhluk individu (pribadi) yang menunjang terhadap keberhasilan tugas guru yang diembannya. Kompetensi kepribadian guru yang harus dimilikinya menurut Sarimaya, yaitu sebagai berikut:

- a) Beriman dan bertakwa kepada Tuhan
- b) Percaya kepada diri sendiri
- c) Tegang rasa dan toleran
- d) Bersikap terbuka dan demokratis
- e) Sabar dalam menjalani profesi keguruannya
- f) Mengembangkan diri bagi kemajuan profesinya
- g) Memahami tujuan pendidikan
- h) Mampu menjalin hubungan insani
- i) Memahami kelebihan dan kekurangan diri

⁹² Djam'an Santori, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2017), hlm.25.

⁹³ Syah Muhibbin, *Psikologi Pendidikan dengan Suatu Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 225-226.

⁹⁴ Syaiful Sagala, *Kemampuan Professional Guru ...*, hlm. 25.

j) Kreatif dan inovatif dalam berkarya.⁹⁵

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi kepribadian merupakan sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan pribadi dengan segala karakteristik yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas guru. Kompetensi ini berkaitan dengan perilaku dan tindakan seorang guru terhadap siswa, oleh karena itu kompetensi kepribadian guru amatlah penting bagi proses pembelajaran bagi siswa.

4) Kompetensi Sosial Guru

Kompetensi sosial seorang guru adalah kemampuan yang menunjang pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Hal ini karena secara fungsional tugas keguruan adalah tugas yang berhubungan dengan manusia bukan barang atau material yang bersifat statis.⁹⁶

Guru adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya, oleh karena itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dalam pendidikan, yang tidak lepas pada pembelajaran disekolah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung dimasyarakat.⁹⁷

Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar.⁹⁸ Kompetensi sosial juga merupakan kemampuan guru melakukan interaksi sosial melalui komunikasi. Guru dituntut berkomunikasi dengan sesama guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar.⁹⁹

⁹⁵ Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru*, (Bandung: Yrama Widya, 20019), hlm. 72

⁹⁶ Herman Zaini dan Muhtarom, *Kompetensi Guru PAI Berdasarkan Kurikulum Pembelajaran Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan*, (Palembang: Rafah Press, 2014), hlm. 1-2

⁹⁷ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...*, hal. 173.

⁹⁸ Lihat Pasal 10 Ayat (1) Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang *Dosen dan Guru*

⁹⁹ Fachruddin Saudagar dan Ali Idrus, *Pengembangan Profesionalitas Guru*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2019), hlm. 65

Menurut Hamzah B. Uno, kompetensi sosial adalah kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka (orangtua, tetangga, dan sesama teman/guru).¹⁰⁰ Surya mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Kompetensi sosial merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali siswa, dan masyarakat sekitar.¹⁰¹

Hujair A. Sanaky menyatakan bahwa kompetensi sosial adalah perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif. Kompetensi sosial mencakup kemampuan interaktif dan pemecahan masalah kehidupan sosial.¹⁰²

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial guru adalah kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi ketika menyampaikan materi pelajaran kepada siswa, selain peserta didik guru juga mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, serta masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial merupakan 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.¹⁰³ Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut.

- a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, dengan indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan siswa, guru bisa memahami keinginan dan harapan siswa.

¹⁰⁰ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi ...*, hlm. 65

¹⁰¹ Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional ...*, hlm. 43

¹⁰² Hujair A. Sanaky, *Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, dalam Online: www.sanaky.com, diakses Selasa, 21 Februari 2021

¹⁰³ Damsar, *Pengantar Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 165

- b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan, misalnya bisa berdiskusi tentang masalah-masalah yang dihadapi siswa serta solusinya.
- c) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali siswa dan masyarakat sekitar.¹⁰⁴

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial memiliki subkompetensi meliputi: 1) kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, 2) kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan, 3) kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orangtua/wali siswa dan masyarakat sekitar.

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru bukanlah penelitian yang baru, karena sebelum sudah ada penelitian dengan tema sejenis yang ditemukan, yaitu:

1. Tesis yang ditulis oleh Aslini Midar Asti dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Guru dan Kualitas Pembelajaran pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 11 Kota Bengkulu.*”¹⁰⁵

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kompetensi guru dan kualitas proses pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 11 Kota Bengkulu. Temuan penelitian dalam tesis ini adalah: (1) Strategi kepala sekolah dalam upaya peningkatan kompetensi guru pada proses pembelajaran PAI, yaitu: Pertama, Memotivasi guru untuk berkreasi dan inovasi dalam menggunakan strategi pembelajaran aktif; Kedua, Meningkatkan profesionalisme guru Ketiga, Melakukan supervisi; Keempat, Meningkatkan kualitas siswa dengan mengikutkan perlombaan baik kurikuler maupun ekstrakurikuler; Kelima, Mengembangkan budaya akhlak yang baik pada segenap warga sekolah melalui

¹⁰⁴ Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional ...*, hlm. 43

¹⁰⁵ Aslini Midar Asti, *Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Guru dan Kualitas Pembelajaran pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 11 Kota Bengkulu*, (Bengkulu: PPs IAIN Bengkulu, 2018)

keteladanan; Keenam, Peningkatan kualitas sarana dan prasarana. (2) Strategi kepala sekolah dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran, yaitu: Pertama, dengan cara meningkatkan kemampuan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar; Kedua, dengan optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan media dan sarana pendidikan; Ketiga, dengan pelaksanaan supervisi rutin untuk mengatasi permasalahan sehubungan dengan kurangnya sikap profesionalisme yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas; Keempat, penerapan disiplin yang ketat.

2. Tesis yang ditulis oleh Idhar dengan judul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 Bima.*”¹⁰⁶

Tesis ini membahas strategi kepemimpinan kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) pada pembelajaran di Sekolah Aliyah Negeri 3 Bima (MAN 3 Bima). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat efektif, hal itu terlihat pada peran yang sangat penting selaku kepala Sekolah, yaitu: 1) sebagai pemimpin Sekolah, sebagai adSMPistrator, dan sebagai supervisor, 2) langkah yang ditempuh dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: (a) menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja, (b) membangun hubungan kerjasama yang harmonis, (c) mendorong semangat guru agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, (d) meningkatkan kedisiplinan para guru, (e) memberi apresiasi dan penghargaan pada guru yang berkinerja baik serta mampu mendorong peserta didik untuk berprestasi, (f) melakukan seleksi secara ketat terhadap penerimaan tenaga pengajar, (g) memberikan jaSMPan kesejahteraan bagi guru, dan (h) melakukan evaluasi pada setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmanisa (PPs STAIN Curup tahun 2019) dengan judul tesisnya, “*Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup.*”¹⁰⁷

¹⁰⁶ Idhar, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 Bima*, (Makasar: PPs UIN Alauddin Makasar, 2019)

¹⁰⁷ Rahmanisa, *Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup*, (Curup: PPs STAIN Curup, 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan; (1) Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru; (2) Keberhasilan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Khoiru Ummah, yaitu: Pertama, Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan Islam yaitu: (1) Mengikutkan guru dalam diklat, pelatihan dan seSMPAr, (2) Mengedepankan kedisiplinan, (3) Memotivasi guru, motivasi dari kepala sekolah menjadi semangat bagi guru untuk meningkatkan perbaikan dalam inovasi pendidikan sebagai wujud nyata mengembangkan kompetensi, (4) Pelaksanaan Sepervisi. Kedua, penerapan dari manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru sangat berpengaruh kepada kompetensi guru PAI di SDIT Khoiru Ummah Curup, yaitu bahwa para guru sudah menerapkan kelima standar kompetensi dasar yang diatur oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya.

4. Jurnal yang ditulis oleh Mukhtar, dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar.*”¹⁰⁸

Jurnal di atas memberikan beberapa kesimpulan yaitu: 1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, 2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu: a) Menegakkan kedisiplinan guru, b) Meningkatkan standar perilaku guru, c) Melaksanakan semua peraturan, 3) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, 4) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester. 5) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: a) kurang tegas

¹⁰⁸ Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, (Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 3, Agustus 2019).

dalam menerapkan kebijakan b) guru kurang motivasi dan domisili guru yang jauh. c) fasilitas sekolah yang belum memadai, d) rendahnya partisipasi warga lingkungan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian di atas belum ada yang meneliti tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru. Oleh sebab itu peneliti ingin mencoba meneliti tentang Strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen dalam bentuk tesis.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini deskriptif kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.¹

Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu sosial, diantaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 2 bulan terhitung mulai bulan Februari sampai dengan bulan April tahun 2021.

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yaitu di SMP Islam Ulil Albab Kebumen. Alasan pengambilan tempat penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

¹ Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hal. 4

- a. SMP Islam Ulil Albab Kebumen merupakan lembaga pendidikan berbasis keislaman yang belum lama berdiri, namun mengalami perkembangan yang sangat pesat.
- b. Lokasi yang cukup dekat dengan penulis menjadi pertimbangan tersendiri untuk efisiensi waktu, tenaga dan biaya.

C. Subjek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti.² Jika kita bicara tentang subjek penelitian. sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti. Subjek dalam penelitian adalah benda. hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu:

1. Faizah Laila, S.Ag., selaku Kepala SMP Islam Ulil Albab Kebumen.
2. Zahrotul Firdaus, S.Pd., selaku Waka Kurikulum, Muhammad Mahfudin, S.Pd.I., selaku Waka Kesiswaan, Heri Setiyono, S.Pd., selaku Waka Humas dan Waka Sarpras SMP Islam Ulil Albab Kebumen
3. Guru dan Karyawan SMP Islam Ulil Albab Kebumen.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.³ Dalam upaya pengumpulan data yang diperlukan, maka perlu adanya teknik pengambilan data yang dapat digunakan

² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hal. 145

³ Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2013), hal. 211

secara cepat dan tepat sesuai dengan masalah yang diselidiki dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode yang dapat mempermudah penelitian ini. antara lain:

a. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.⁴ Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Menurut Nazir observasi langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain.⁵ Observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk melihat strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁶ Wawancara dilakukan untuk menggali strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen. Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh.

Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.⁷

⁴ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2014), hal. 151

⁵ Moh. Nazir, *Metodologi ...*, hal. 175

⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 135

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, hal. 22

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala sekolah dan tenaga pendidik adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang peran peran komite dan orang tua siswa dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.⁸ Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi lembaga sebagai lokasi penelitian dan dokumen yang berkaitan dengan fokus dan masalah penelitian. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen.

E. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini uji keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dalam hal ini peneliti mengecek data dari berbagai sumber, untuk mengetahui bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, dengan sumber data utamanya adalah Kepala Sekolah, sedangkan sumber data pendukungnya adalah Wakil kepala dan guru.

Data dari ketiga sumber data tersebut dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, yang kemudian dideskripsikan serta dikategorisasikan mana pandangan yang sama, pandangan yang berbeda, dari ketiga sumber tersebut.

⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 131

Triangulasi teknik dalam hal ini peneliti mengecek data dari berbagai teknik pengumpulan data yang digunakan, untuk mengetahui bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SMP Islam Ulil Albab Kebumen, dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Data dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, yang kemudian dideskripsikan serta dikategorisasikan ada atau tidaknya data yang diperoleh dari masing-masing teknik tersebut. Hal ini mengacu pada pendapat Sugiyono yang mengartikan triangulasi sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.⁹ Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, sedangkan triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses urut-urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus.

Data penelitian akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono yaitu data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/ verification*.¹⁰ Model analisis yang digunakan adalah model interaktif *interactive models* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Moleong

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hal. 273-274

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hal. 337

yang dimulai dari reduksi data. display data, pengambilan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan sewaktu penelitian berlangsung,¹¹ yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai. pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data, peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang, informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi, disusun lebih sistematis.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

¹¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 198

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

