

**TESIS**

**KEBIJAKAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

**DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI**

**DAN BUDI PEKERTI (BP) DI SMA NU TASYWIQUTH THULLAB**

**SALAFIYYAH (TBS) KUDUS**



**Di susun oleh :**

**SITI ULVA ISTIQOMAH**

**21502100024**

**PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**SEMARANG**

**2023**

**KEBIJAKAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI  
DAN BUDI PEKERTI (BP) DI SMA NU TASYWIQUTH THULLAB  
SALAFIYYAH (TBS) KUDUS**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Agama Islam  
dalam Program Studi S2 Pendidikan Agama Islam  
Universitas Islam Sultan Agung

Oleh:

**UNISSULA**  
SITI ULVA ISTIQOMAH

21502100024

**PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**SEMARANG**

**2023**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**KEBIJAKAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM**  
**MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI DAN BUDI**  
**PEKERTI (BP) DI SMA NU TASYWIQUTH THULLAB SALAFIYYAH**  
**(TBS) KUDUS**

Oleh :

**Siti Ulva Istiqomah**

**21502100024**

Pada tanggal

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Warsiyah, S.Pd.I., M.S.I**

**Dr. Sudarto, M.Pd.I**

**UNISSULA**

Semarang, 30 Agustus 2023

Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dekan,

**Dr. Agus Irfan., S.H.I., M.P.I**

NIK. 210513020

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**KEBIJAKAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM**  
**MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI DAN BUDI**  
**PEKERTI (BP) DI SMA NU TASYWIQUTH THULLAB SALAFIYYAH**  
**(TBS) KUDUS**

oleh :

**SITI ULVA ISTIQOMAH**  
**21502100024**

Tesis ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Program Magister Pendidikan Agama Islam UNISSULA Semarang

Tanggal 08 September 2023

Dewan Penguji Tesis

**Ketua,**

**Sekretaris,**

Dr. Drs. H. Abdullah Arief Choelil, S.H., M. Ag.

Dr. H. Choeroni, M. Ag., M.Pd.I.

NIK. 210586007

NIK. 211510018

**Anggota,**

Dr. Susiyanto, M. Ag

NIK. 211516024

Program Magister Pendidikan Agama Islam

Universitas Islam Sultan Agung

**Ketua,**

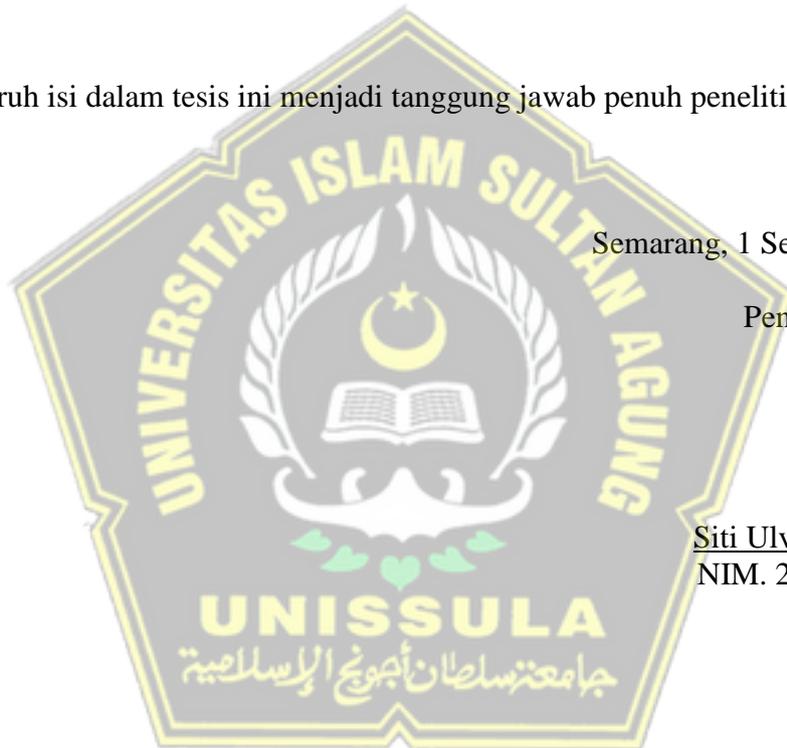
Dr. Agus Irfan., S.H.I., M.P.I

NIK. 210513020

## PERNYATAAN

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, peneliti menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis ini tidak berisi material yang telah diterbitkan oleh penulis lain.
2. Tesis ini tidak berisi pemikiran-pemikiran orang lain kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan rujukan.
3. Seluruh isi dalam tesis ini menjadi tanggung jawab penuh peneliti.



Semarang, 1 September 2023

Peneliti,

Siti Ulva Istiqomah  
NIM. 21502100024

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Ulva Istiqomah  
NIM : 21502100024  
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam  
Fakultas : Agama Isam

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\*~~ dengan judul :

MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI DAN BUDI PEKERTI (BP)  
DI SMA NU TASYWIQUTH THULLAB SALAFIYYAH (TBS) KUDUS

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Agustus 2023

Yang menyatakan,

(Siti Ulva Istiqomah)

\*Coret yang tidak perlu

## ABSTRAK

**Siti Ulva Istiqomah** : Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus, Semarang: Program Magister Pendidikan Agama Islam UNISSULA Tahun 2023.

Pokok permasalahan yang terdapat pada penelitian ini, ada 3 yaitu : Manajerial Administratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam, Manajerial Operatif Kepala Sekolah di fokuskan pada kurikulum dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam, dan Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam.

Penelitian ini dilakukan di SMA NU TBS Kudus. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode penelitian analisis kualitatif deskriptif, yaitu peneliti mengamati dan berinteraksi langsung dengan kepala sekolah, guru Pendidikan Agama Islam, kepala TU, waka kurikulum di SMA NU TBS Kudus melalui metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajerial Administratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam sudah dilaksanakan dengan cukup efektif, dengan ditunjukkanya seluruh unsur manajerial administratif sudah berjalan sesuai dengan program, mulai dari perencanaan, sampai pada pengawasan, Manajerial Operatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam khususnya pada bidang kurikulum sudah berjalan dengan cukup efektif, yang ditunjukkan pada seluruh unsur manajemen operatif sudah berjalan secara fungsional, kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam sudah berjalan dengan efektif, yang ditunjukkan pada semua aspek kompetensi pedagogik sudah berjalan sesuai aspek mulai dari pemahaman sampai pada sikap.

**Kata Kunci** : Manajemen, Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik.

## ABSTRACT

*Siti Ulva Istiqomah : Managerial Principal in Improving the Pedagogical Competence of Islamic Religious Education Teachers at SMA NU TBS Kudus, Semarang : UNISSULA Islamic Religious Education Master's Program in 2023.*

*There are 3 main problems in this research, namely: Administrative Managerial of School Principals in Improving the Pedagogical Competence of Islamic Religious Education Teachers, Operational Managerial Principals focused on the curriculum in Improving the Pedagogical Competence of Islamic Religious Education Teachers, and Improving the Pedagogical Competence of Islamic Religious Education Teachers.*

*This research was conducted at SMA NU TBS Kudus High School. This type of research is field research using descriptive qualitative analysis research methods, namely the researcher observes and interacts directly with the principal, Islamic Religious Education teacher, head of TU, head of curriculum at SMA NU TBS Kudus through interview, observation and documentation methods.*

*The results of the research show that Administrative Managerial of School Principals in Improving the Pedagogical Competence of Islamic Religious Education Teachers has been implemented quite effectively, showing that all administrative managerial elements have been running in accordance with the program, starting from planning, to supervision, the Operative Managerial of School Principals in Improving Pedagogical Competence Islamic Religious Education teachers, especially in the field of curriculum, have been running quite effectively, which is shown in all elements of operative management that have been running functionally, the pedagogical competence of Islamic Religious Education teachers has been running effectively, which is shown in all aspects of pedagogical competence has been running according to aspects starting from understanding to attitude.*

**Keywords : Management, Principal, Pedagogical Competence.**

## MOTTO

كن متحمسًا للأشياء المفيدة. اسأل الله العون ولا تضعف. (مسلم)

“Bersemangatlah atas hal-hal yang bermanfaat. Minta tolonglah pada Allah,  
jangan engkau lemah”.

(H.R. Muslim)



## KATA PENGANTAR

*Bismillāhirrahmānirrahīm*

*Alḥamdulillāhi rabbil ʿalamīn*, segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Sālawat dan salam peneliti tujukan kepada Nabi Muhammad Saw. sebagai penyampai risalah dan suri tauladan yang sangat patut kita jadikan panutan.

Tesis dengan judul “Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI dan Budi Pekerti (BP) di SMA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus” disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam (M.Pd.) Fakultas Agama Islam Universitas Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Dalam kesempatan ini, peneliti menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak, yang telah memberikan bantuan berupa bimbingan dan arahan serta dorongan selama peneliti studi di Universitas Islam Sultan Agung. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, SH., M.Hum selaku rektor Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Ibu Dr. Warsiyah, S.Pd.I., M.S.I selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Sudarto, M.Pd.I selaku pembimbing II. Beliau berdua dengan

- sabar dan bijak telah membimbing peneliti selama menyusun tesis ini.
3. Bapak Dr. Agus Irfan, S.H.I., M.P.I. sebagai Ketua Program dan Ibu Dr. Muna Y Madrah, M.A. sebagai Sekretaris Program Magister Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, mereka telah banyak memberikan motivasi.
  4. Tim dosen penguji dan dosen-dosen Program Magister Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang yang telah banyak mencurahkan ilmu kepada peneliti.
  5. Seluruh staf Program Magister Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang yang telah memberikan pelayanan secara sungguh-sungguh kepada peneliti.
  6. Petugas perpustakaan Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang yang selalu memberikan kesempatan dan membantu kebutuhan penulis tesis ini setiap saat sehingga proses penyelesaian tesis ini berjalan lancar.
  7. Kepala sekolah SMA NU TBS Kudus yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian.

8. Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang selalu mendoakan, menyayangi, membimbing, memotivasi, serta memberikan dukungan moril dan materil, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
9. Kakak-kakakku dan keponakan-keponakanku tersayang, yang selalu menjadi penyemangat bagi peneliti.
10. Teman-temanku senasib dan sepejuangan yang telah memberikan dukungan moral dalam penyelesaian kegiatan belajar di Magister Pendidikan Agama Islam.

Teriring doa amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah Swt.

Peneliti berharap semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi peneliti khususnya dan para pembaca pada umumnya. *Āmīn*

Semarang, 28 Agustus 2023

Peneliti,

Siti Ulva Istiqomah  
NIM. 21502100024

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ا	'	ط	ṭ
ب	b	ظ	ẓ
ت	t	ع	'
ث	th	غ	gh
ج	j	ف	f
ح	ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	dh	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	هـ	h
ش	sh	ء	'
ص	ṣ	ي	Y
ض	ḍ		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (*madd*), ditulis dalam bentuk coretan horisontal di atas huruf, seperti : ā, ī, dan ū. Sementara penulisan kata yang berakhiran *ta' marbuṭah* ditransliterasikan dengan “at” ketika *muḍāf* dan ditransliterasikan “ah” ketika *muḍāfilaih*.

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	5
1.3. Pembatasan Masalah dan Fokus Penelitian.....	5
1.4. Rumusan masalah.....	6
1.5. Tujuan Penelitian.....	6
1.6. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB 2 .....</b>	<b>8</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Kajian Teori.....	8

2.1.1	Kepala Sekolah.....	8
2.1.1.1	Tanggung Jawab dan Fungsi Kepala Sekolah.....	9
2.1.1.2	Kompetensi Kepala Sekolah .....	10
2.1.2.	Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah Sebagai Manajer .....	17
2.1.3.	Kompetensi Guru .....	26
2.1.4.	Kompetensi Pedagogik Guru .....	28
2.2.	Kajian Penelitian yang Relevan .....	34
2.3.	Kerangka Proses Berfikir .....	37
2.4.	Kerangka Konseptual .....	39
<b>BAB 3</b>	.....	<b>42</b>
<b>METODE PENELITIAN</b>	.....	<b>42</b>
3.1.	Jenis Penelitian.....	42
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	42
3.3.	Subjek dan Objek Penelitian .....	42
3.4.	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	44
3.4.1.	Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.4.2.	Instrumen Pengumpul Data .....	47
3.5.	Keabsahan Data .....	48
3.6.	Teknik Analisis Data .....	48
<b>BAB 4</b>	.....	<b>51</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>51</b>
4.1	Gambaran Umum SMA NU TBS Kudus.....	51
4.2.	Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah SMA NU TBS Kudus.....	61
4.2.1.	Manajemen Administratif Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus .....	61

4.2.1.1. Perencanaan ( <i>planning</i> ) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam.....	62
4.2.1.2 Pengorganisasian ( <i>organizing</i> ) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam.....	66
4.2.1.3. Penggerakan ( <i>Actuating</i> ) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam.....	67
4.2.1.4. Pengawasan ( <i>controlling</i> ) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam.....	70
4.2.2. Manajemen Operatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus.	72
4.3. Kompetensi Pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus.....	76
4.4. Analisis Hasil Penelitian .....	81
4.4.1. Manajemen Administratif Kepala Sekolah di SMA NU TBS Kudus	87
4.4.2. Manajemen Operatif Kepala Sekolah di SMA NU TBS Kudus .....	96
4.4.3. Kompetensi Pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus .....	99
<b>BAB 5 .....</b>	<b>106</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>106</b>
5.1. Kesimpulan.....	106
5.2. Implikasi.....	106
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	109
5.4. Saran.....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>112</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>116</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Daftar Peserta Didik SMA NU TBS Kudus .....	55
Tabel 4. 2 Kurikulum SMA NU TBS Kudus .....	58
Tabel 4. 3 Hasil Penelitian Manajerial Kepala Sekolah.....	81
Tabel 4. 4 Hasil Penelitian Kompetensi Pedagogik Guru PAI & BP .....	83



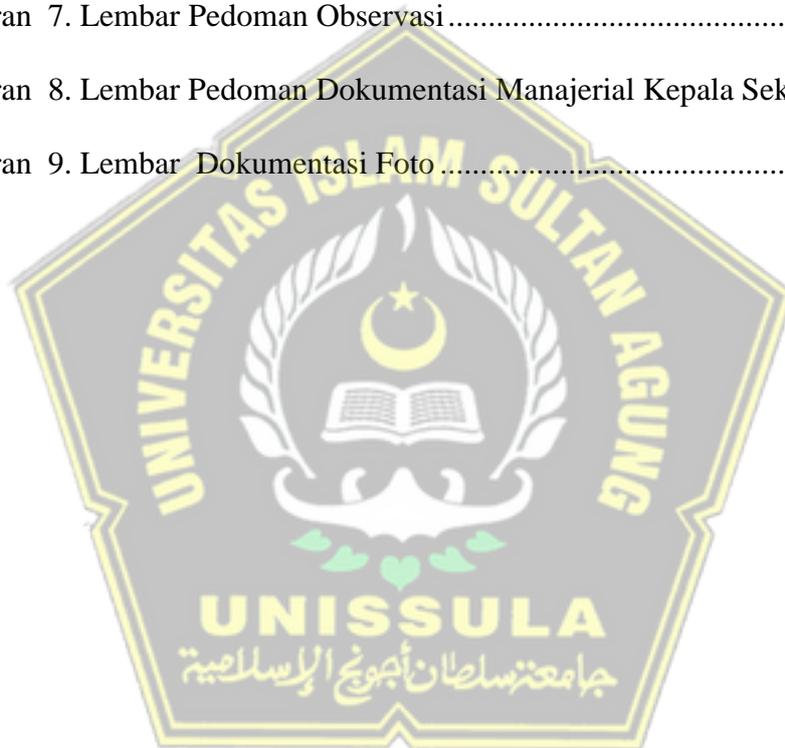
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konsep Berfikir .....	37
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual .....	39
Gambar 2. 3 Rapat Koordinasi Bersama Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi .....	116
Lampiran 2. Kalender Pendidikan.....	117
Lampiran 3. Rencana Kerja Tahunan (RKT).....	121
Lampiran 4. Rencana kerja Jangka Menengah (RKJM).....	131
Lampiran 5.. Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS).....	144
Lampiran 6. Pedoman Wawancara .....	149
Lampiran 7. Lembar Pedoman Observasi.....	153
Lampiran 8. Lembar Pedoman Dokumentasi Manajerial Kepala Sekolah.....	155
Lampiran 9. Lembar Dokumentasi Foto.....	156



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Di era perkembangan teknologi saat ini, eksistensi pendidikan mengalami gangguan dan guncangan yang cukup besar di tengah-tengah masyarakat. Karenanya pelaku pendidikan harus mampu *mengupgrade* diri agar supaya mampu bersaing. Karena pendidikan akan terus mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan perkembangan kehidupan dan pola pikir masyarakat di suatu negara. Dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran, khususnya pembelajaran pendidikan agama Islam, adanya tenaga pengajar yang profesional dan yang tidak profesional dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan akan mempengaruhi proses belajar mengajar.

Guru sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan terciptanya peserta didik yang berkualitas. Guru menempati posisi strategis dan merupakan komponen paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Begitu pentingnya peran guru dalam sistem pendidikan, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga kependidikan yang berkompeten dan profesional. Perbaikan apa pun yang dilakukan untuk memperbaiki kualitas pendidikan, tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa adanya guru yang berkompeten, profesional, bermartabat, dan sejahtera. Guru sebagai pendidik profesional, menurut Muslich yaitu dengan tugas utama “mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan

usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”.  
(Muslich, 2010)

Guna dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan bidang keahliannya, diperlukan tingkat keahlian yang memadai. Menjadi guru bukan hanya cukup memahami materi yang harus disampaikan, akan tetapi juga diperlukan kemampuan dan pemahaman tentang pengetahuan dan keterampilan yang lain, misalnya pemahaman tentang psikologi perkembangan manusia, pemahaman tentang teori-teori perubahan sikap, kemampuan merancang dan memanfaatkan media dan sumber belajar, kemampuan mendesain strategi pembelajaran, evaluasi dan sebagainya. Hal ini karena mereka harus mampu mewujudkan tujuan pendidikan dan juga menghasilkan peserta didik yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta beriman dan bertakwa kepada Allah swt.

Menurut pandangan Islam organisasi atau lembaga dalam bidang apapun akan berjalan dengan baik apabila di tolong oleh sebuah manajemen yang baik. Hal serupa juga berlaku bagi sebuah lembaga pendidikan, apabila manajemennya bagus maka pendidikan akan berjalan baik. Namun sebaliknya, apabila tidak di tolong oleh manajemen yang kokoh maka pendidikan tersebut akan berjalan lemah dan keropos. Hal ini di kuatkan dengan perkataan Sayyidina Ali Ra yang mengatakan bahwa “kebenaran yang tidak terorganisir dengan baik akan di kalahkan oleh kebatilan yang terorganisir dengan baik”.

Kepala sekolah sebagai manajemen sekolah sekaligus tulang punggung kualitas pendidikan dituntut untuk bertindak sebagai pembangkit semangat, mendorong, merintis, dan memantapkan serta sekaligus sebagai administrator,

dengan kata lain bahwa kepala sekolah adalah penggerak pelaksanaan manajemen pendidikan yang berkualitas, hal tersebut karena kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan, kedudukan kepala sekolah menjadi faktor penentu, penggerak segala sumber daya yang ada di sekolah agar semua komponen-komponen sekolah dapat berfungsi secara maksimal dalam meningkatkan kualitas pendidikan, seringkali kita jumpai di lapangan, sarjana yang *background* pedidikannya *non* keguruan, bahkan masih ditemukan guru yang belum sarjana atau masih tamat SMA sederajat. Guru yang mengajar tidak *linier* (tidak sesuai ) dengan kompetensinya justru akan memunculkan permasalahan baru, seperti ketidak mampuan menyampaikan pelajaran kepada peserta didik dengan baik dan benar. Oleh sebab itu lembaga pendidikan tidak akan dapat menghasilkan *output* yang berkompeten. Dampak yang lebih serius adalah banyaknya *output* pendidikan yang menganggur lantaran tidak dapat bersaing dalam memperoleh pekerjaan karena memang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

. Untuk itu, salah satu cara yang bisa ditempuh adalah melalui peningkatan kualitas pembelajaran pendidikan, termasuk kompetensi guru khususnya pada penguasaan pembelajaran dan kualitas proses pembelajaran itu sendiri. Beberapa studi terdahulu yang peneliti temukan dan memiliki relevansi dengan permasalahan yang akan dikembangkan dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

Penelitian oleh Hardi Selamat Hood, (2020) tentang Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. Penelitian ini mengemukakan bagaimana manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan

kompetensi guru, cakupan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini terlalu luas belum secara spesifik dalam pengembangan kompetensi guru, khususnya pada pengembangan kompetensi pedagogik.

Penelitian oleh Warsiyah (2016) tentang Manajemen Mutu dalam Pengembangan Kompetensi Guru (Studi pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Sragen ). Pada penelitian ini mendeskripsikan bagaimana manajemen mutu dalam pengembangan kompetensi di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Sragen. Dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada mutu kompetensi profesionalitas guru.

Penelitian oleh Ihsanuddin (2015) tentang Implementasi Supervisi Pengawas PAI dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik guru PAI SD di Kecamatan Berbah Sleman. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi supervisi pengawas PAI dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI SD di kecamatan Berbah serta faktor penghambat dan solusi. Penelitian ini tidak menyinggung tentang bagaimana manajemen yang diterapkan pada pengembangan kompetensi guru.

Dari uraian yang telah disebutkan di atas, penulis berupaya untuk menguji lebih dalam lagi terhadap permasalahan tersebut, yang dituangkan dalam bentuk tesis berjudul “Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI dan Budi Pekerti (BP) Di SMA NU TBS Kudus”.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, dapat dikemukakan identifikasi masalah yang terkait dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru :

1. Masalah yang berkaitan dengan rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah
2. Masalah yang terkait dengan kurangnya variasi media pembelajaran yang digunakan dalam proses pembelajaran PAI & BP
3. Masalah yang terkait dengan proses pembelajaran yang berjalan kurang kondusif (bermain, ngobrol, keadaan kelas ramai, dll) saat kegiatan belajar mengajar (KBM)
4. Masalah yang terkait dengan belum meratanya hasil pelaksanaan pengawasan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru
5. Masalah yang terkait dengan usaha tercapainya kualitas proses pembelajaran belum menunjukkan hasil yang optimal

## 1.3. Pembatasan Masalah dan Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi permasalahan yang ada pada variabel penelitian dengan fokus penelitian yaitu:

1. Peneliti membatasi kebijakan manajerial kepala sekolah di SMA NU TBS Kudus
2. Peneliti membatasi kompetensi pedagogik guru PAI & BP di sekolah SMA NU TBS Kudus

3. Peneliti membatasi pelaksanaan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus

#### **1.4. Rumusan masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka, rumusan masalah yang diajukan yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus ?
2. Bagaimana kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus?
3. Bagaimana pelaksanaan kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus ?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mendeskripsikan kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus
2. Untuk mendeskripsikan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus.
3. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan masalah, maka hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memiliki manfaat :

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu serta wawasan pengetahuan khususnya tentang kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP
- b. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada kepala sekolah mengenai kajian dalam upaya peningkatan kompetensi guru, serta kualitas pembelajaran PAI & BP

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

- a. Dapat digunakan sebagai masukan kepada kepala sekolah untuk selalu memberikan bimbingan dan pengawasan dalam upaya peningkatan kompetensi guru serta kualitas pembelajaran PAI & BP
- b. Bagi guru diharapkan kegiatan kepala sekolah dapat digunakan sebagai acuan dalam memotivasi diri untuk meningkatkan profesionalisme pada proses pembelajaran PAI & BP
- c. Bagi UPT Pendidikan, diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi peningkatan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran.

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Kepala Sekolah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kepala sekolah terdiri dari dua suku kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan kata “sekolah” dapat diartikan sebagai sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kata “pemimpin” mengandung makna yang sangat luas yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada pada sekolah sehingga dapat di dayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Pendidikan, 2022) Kepala sekolah adalah personil sekolah yang bertanggung jawab dan seorang tenaga professional yang diberi tugas memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Daryanto, Administrasi Dan Manajemen Sekolah, 2013, hal. 80).

Secara etimologi, kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang memiliki tugas menjalankan *principalship* atau kekepala sekolah, artinya segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah, seperti menyusun pedoman kerja, menyusun struktur organisasi sekolah dan lain sebagainya.

Sedangkan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah di mana proses belajar mengajar diselenggarakan, atau tempat di mana terjadi interaksi antara pendidik sebagai

orang yang memberi pelajaran dan peserta didik sebagai orang yang menerima pelajaran (Basri, 2014, hal. 48).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah tenaga profesional yang diberi amanah sebagai ketua atau pemimpin jalanya lembaga pendidikan yang bertugas mengarahkan dan menggerakkan segala sumber daya yang ada di sekolah demi tercapainya tujuan pendidikan.

#### **2.1.1.1 Tanggung Jawab dan Fungsi Kepala Sekolah**

Sebagai seorang yang telah diberi wewenang untuk memimpin suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah harus bertanggung jawab secara penuh terhadap penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pembelajaran dan kurikulum, administrasi kesiswaan, personalia, hubungan masyarakat, administrasi sarana prasarana, dan organisasi sekolah. Selain itu, ia juga berperan menjalankan tugas-tugas manajerial, menjalankan kepemimpinan untuk memajukan pembelajaran, dan mengembangkan kepemimpinan staf. (Soemanto, 1984, hal. 38)

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pembelajaran dan kurikulum, administrasi kesiswaan, personalia, hubungan masyarakat, administrasi sarana prasarana, dan organisasi sekolah. Selain itu, ia juga berperan menjalankan tugas-tugas manajerial, menjalankan kepemimpinan untuk memajukan pembelajaran, dan mengembangkan kepemimpinan staf sekolah (Soemanto, 1984, hal. 38). Kepala sekolah memiliki beberapa fungsi, yaitu: (1) perumus tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah, (2) mengatur tata kerja sekolah, dan (3) supervisor

kegiatan sekolah yang meliputi (mengawasi, menggerakkan, mengevaluasi, dan membimbing kegiatan) (Daryanto, Administrasi Pendidikan, 2005, hal. 81).

Kepala sekolah mempunyai fungsi dan tugas penting yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan atau proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah bertugas menyusun rencana dan program sekolah, membina kesiswaan, pembelajaran dan ketenagaan serta melaksanakan kerjasama dengan masyarakat.

#### **2.1.1.2 Kompetensi Kepala Sekolah**

Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Spesifikasi kemampuan tersebut di atas dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas.

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab nya (Sagala, 2009, hal. 126).

Menurut Moeheriono kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Menjelaskan bahwa “kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan” (Moeheriono, 2009, hal. 32). Sedangkan menurut Emron kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar (Emron, 2017, hal. 140). Dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diamanatkan kepada seseorang dengan harapan memperoleh hasil yang terbaik.

Kepala sekolah mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan disekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus menolong staffnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, menciptakan

suasana kerja yang tinggi, serta mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat (Purwanto, 2016, hal. 106).

Syaiful Sagala menulis dalam buku supervisi pembelajaran ada enam dimensi supervisor/pengawas kalau mengacu pada permendiknas nomor 12 tahun 2007 yakni (1) dimensi kepribadian (2) dimensi supervisi Manajerial (3) dimensi supervisi akademik (4) dimensi evaluasi pendidikan (5) dimensi penelitian dan pengembangan (6) dan dimensi Sosial. (Sagala S. , Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan, 2010, hal. 160)

#### 1. Dimensi Kepribadian

Dimensi kepribadian pengawas sekolah adalah kemampuan pengawas dalam menampilkan dirinya atau *performance* diri sebagai peribadi yang:

- a. Memiliki akhlak mulia dan dapat diteladani
- b. Memiliki tanggungjawab terhadap tugas
- c. Memiliki kreatifitas dalam bekerja dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas jabatan
- d. Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya
- e. Memiliki motivasi yang kuat kerja pada dirinya dan puaa pihak-pihak pemangku kepentingan (Suryana, 2009, hal. 77)

#### 2. Dimensi Supervisi Manajerial

Dimensi supervisi manajerial adalah kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan manajerial. Syaiful sagala menjelaskan bahwa pengawasan manajerial yang dilakukan oleh

pengawas sekolah pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari penyusunan program sekolah berbasis data sekolah, proses pelaksanaan program berdasarkan sasaran, sampai dengan penilaian program dan hasil yang ditargetkan. (Sagala S. , Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan, 2010, hal. 15) berikut manajerial kepala sekolah :

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.

- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya

### 3. Dimensi Supervisi Akademik

Dimensi supervisi akademik adalah kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni membina dan menilai guru dalam rangka mempertinggi kualitas pembelajaran. Adapun dimensi dari kompetensi ini adalah:

- a. Mampu memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran PAI pada Sekolah
- b. Mampu membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran PAI pada Sekolah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum
- c. Mampu membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan atau mata pelajaran PAI pada Sekolah
- d. Mampu membimbing guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran PAI pada Sekolah
- e. Mampu membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran PAI pada sekolah
- f. Mampu memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan / PAI pada sekolah
- g. Mampu memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan / PAI pada sekolah

#### 4. Dimensi Evaluasi Pendidikan

Evaluasi pendidikan adalah kemampuan pengawas sekolah dalam kegiatan mengumpulkan, mengolah, menafsirkan dan menyimpulkan data dan informasi untuk menentukan tingkat keberhasilan pendidikan. Dimensi kompetensi evaluasi pendidikan dijabarkan menjadi enam kompetensi inti yaitu:

- a. Mampu menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah
- b. Mampu membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada sekolah
- c. Mampu memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah
- d. Mampu membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah
- e. Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala, kinerja guru dan staff Madrasah

### 2.1.2. Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mendorong para guru untuk senantiasa meningkatkan mutunya secara berkelanjutan seraya memfasilitasi setiap kebutuhan guru untuk pengembangan kompetensinya. Kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah meliputi:

- a. Menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. Mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- e. Menciptakan budaya iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal

- h. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- k. Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel transparan, dan efisien
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah
- n. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya (Peaturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13, 2007).

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam melakukan fungsi manajemen di lembaga sekolah yang dipimpinnya. Fungsi manajemen ini

berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam membuat perencanaan, mengorganisasi, melaksanakan program dan melakukan monitoring-evaluasi.

Menurut Imron-sebagaimana dikutip Mutohar-pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan secara konkret berkaitan erat dengan substansi manajemen pendidikan yang meliputi kurikulum dan pengajaran, manajemen kelas, peserta didik, sumber daya manusia, keuangan dan keterlibatan masyarakat dalam bidang pendidikan. Tugas-tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer merupakan aplikasi dari fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

Menurut Schermerhorn untuk mengukur keberhasilan kompetensi manajerial, seseorang harus memiliki beberapa hal sebagai berikut: (1) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (2) Kemampuan untuk menginterpretasikan dan menyampaikan segala macam bentuk informasi (3) Kemampuan untuk menilai diri sendiri secara realistis (4) Kemampuan untuk menyesuaikan perilaku dalam mencapai suatu tujuan (5) Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat secara jelas dalam berbicara (6) Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dengan baik secara tertulis (7) Kemampuan untuk menumbuhkan kesan baik dan kepercayaan bagi orang (8) Kemampuan untuk tetap dapat bekerja dalam keadaan tertekan (9) Kemampuan untuk bekerja dalam situasi yang tidak menentu (Mustari, 2000, hal. 8-10).

Manajerial adalah kata sifat dari manajemen (Jamali, 2013, hal. 12). Jadi dapat diketahui bahwa, manajerial itu melaksanakan fungsi manajemen (Daryanto, Administrasi Dan Manajemen Sekolah, 2013, hal. 84). Manajemen

menurut George R. Terry sebagaimana yang dikutip oleh Wibowo adalah; “*Management is a distinct process consist of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish state objectives by the use of human being and other resources*”. Artinya bahwa manajemen merupakan suatu proses yang khas; yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber lain (Wibowo, 2013, hal. 29). Dalam konteks Islam, istilah manajemen disebut dengan *al-tadbir* (pengaturan) yang asal katanya yaitu *dabbara* (mengatur). Sebagaimana firman Allah dalam QS. As-Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ  
مُقَدَّارَهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya:

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

Ayat ini mengandung arti bahwa Allah Swt. Adalah sebagai pengatur alam (*manager*). Bentuk alam yang teratur merupakan bukti kebesaran Allah Swt. Dalam mengelola alam semesta. Karena manusia telah dijadikan Allah Swt. Sebagai seorang khalifah (pemimpin) di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola alam semesta ini dengan sebaik-baiknya, sebagaimana Allah Swt. Mengatur alam raya beserta isinya.

Dalam pendidikan, manajemen diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan,

peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana (keuangan), sarana prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan.

Dari uraian-uraian pendapat di atas baik secara umum maupun dalam konteks Islam dapat dipahami bahwa manajemen memiliki arti suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien baik dari sumber daya manusia maupun sumber daya lain.

Susanto menyebutkan bahwa kompetensi manajerial yang sukses menampakkan hal berikut : 1) Manajemen harus mampu mengkritisi diri sendiri, mampu mengakui, menerima, serta belajar dari kesalahan masa lalu, 2) Mendorong konfrontasi yang terbuka maupun konstruktif dan dipandang sebagai sebuah metode pemecahan masalah, 3) Keputusan dengan konsensus, keputusan bersama yang dibuat harus didukung sepenuhnya., posisi dalam organisasi tidak menjamin kualitas ide, 4) manajemen yang terbuka dan berlaku sesuai dengan etika dengan mengatakan hal yang sebenarnya dan memberikan perlakuan yang sama bagi setiap karyawannya, 5) percaya pada prinsip kerja keras, dimana produktifitas yang tinggi adalah sesuatu yang dibanggakan, memiliki komitmen jangka panjang, jika terjadi masalah dengan karir pengunduran diri lebih baik dari pada pemberhentian (Susanto, 2008, hal. 86). Penyelenggaraan manajemen sekolah merupakan tugas pemimpin sekolah, karena inti dari manajemen sekolah adalah kepemimpinan. Dengan demikian, tugas seorang pemimpin (kepala sekolah) adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajerial (Yogaswara, 2010, hal. 60).

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut George R. Terry, antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan

(*actuating*), pengawasan (*controlling*) (Daryanto, Administrasi Dan Manajemen Sekolah, 2013, hal. 47).

#### 1) Perencanaan (*Planning*)

Pada dasarnya, perencanaan pendidikan adalah pemikiran yang sistematis dan analisis rasional untuk meningkatkan mutu pendidikan agar lebih efektif dan efisien (Ula, 2013, hal. 17). Perencanaan dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menentukan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan teknik/metode yang terpilih (Komariah, 2010, hal. 132).

Perencanaan sangat menentukan sukses dan tidaknya suatu kegiatan. Oleh karena itu, kegiatan yang baik adalah yang direncanakan dan dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan (Hamdani, 2011, hal. 7). Perencanaan pendidikan meliputi beberapa aspek, yaitu:

- a. Perumusan tujuan. Dalam hal ini tujuan menempati kedudukan penting sebagai proses pengendalian kegiatan atau usaha kerjasama.
- b. Perumusan/menetapkan bidang/fungsi-fungsi. Dalam hal ini seluruh bidang yang dimasukkan dalam rencana harus meliputi seluruh aspek pencapaian tujuan, sehingga tujuan dapat tercapai secara optimal.
- c. Menetapkan jangka waktu yang diperlukan. Hal ini dilakukan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif, waktu untuk pencapaiannya harus memperhitungkan luas sempitnya ruang lingkup kegiatan.
- d. Menetapkan metode atau cara mencapai tujuan. Dalam hal ini metode sebagai suatu proses, atau diartikan dengan cara melakukan suatu pekerjaan sebagai rangkaian pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

- e. Menetapkan alat yang diperlukan. Selain metode, penentuan alat juga penting untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Alat disini berupa benda atau tenaga yang tersedia.
- f. Merumuskan rencana evaluasi. Untuk mengetahui sejauh mana tahap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan diperlukan evaluasi. Evaluasi berarti menilai keseluruhan proses pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Menetapkan jumlah dan sumber dana yang diperlukan (Nawawi, 2008, hal. 18).

Dalam menyusun perencanaan pendidikan, kepala sekolah harus melibatkan setiap guru, untuk mendapatkan ide/gagasan, pendapat dan saran, agar nantinya dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dari musyawarah yang dilakukan oleh kepala sekolah dan setiap guru tersebut dapat menghasilkan suatu perencanaan yang diterima sebagai pedoman kegiatan operasional yang menjadi keputusan bersama (Nawawi, 2008, hal. 20). Dari rumusan-rumusan di atas dapat disimpulkan kegiatan perencanaan merupakan langkah awal pelaksanaan suatu kegiatan agar mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama (Komariah, 2010, hal. 140). Secara umum organisasi diartikan sebagai penentuan struktur, hubungan tugas, dan tanggung jawab terhadap orang-orang dalam satu kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Farikhah, 2015, hal. 125).

Langkah awal dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang/fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembedangan itu sebagai satu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak kearah satu tujuan. (Nawawi, 2008, hal. 27)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan organisasi yaitu kegiatan membentuk suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

### 3) Penggerakkan (*Actuating*)

Penggerakkan adalah upaya menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Sulistyorini, 2009, hal. 31). Untuk menghasilkan sebuah kinerja secara maksimal, maka seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan/motivasi kepada seluruh anggota.

Keberhasilan dorongan/motivasi dari seorang pemimpin inilah yang dapat menggerakkan seluruh komponen sehingga menjadi satu kesatuan yang kokoh.

### 4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan yaitu mengevaluasi pelaksanaan kerja, memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya (Terry, 2016, hal. 232). Fungsi pengawasan (*controlling*) di sini untuk membuat pelaksanaan manajemen dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Oleh karena itu, untuk dapat mengefektifkan semua program dalam rangka mencapai tujuan, maka

pengawasan tidak hanya dilakukan pada akhir proses manajemen saja, tetapi pada setiap tingkatan proses manajemen, agar program peningkatan mutu pendidikan yang telah direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Program peningkatan mutu pendidikan tidak akan berjalan jika tidak menindaklanjuti setelah diadakannya monitoring atau evaluasi (Sulistiyorini, 2012, hal. 114).

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan merupakan kegiatan untuk mengetahui ada atau tidaknya hambatan, penyelewengan dalam melaksanakan evaluasi pekerjaan sehingga dapat tercapai suatu tujuan.

Ruang lingkup manajemen pendidikan Islam yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Manajemen administratif adalah kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mengarahkan semua orang dalam organisasi/kelompok agar bekerjasama mengerjakan hal-hal yang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Kegiatan ini dikenal dengan aktivitas/fungsi-fungsi manajemen. Sedangkan manajemen operatif adalah kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina orang yang bertugas sesuai bidangnya untuk dapat mengerjakan pekerjaannya dengan tepat dan benar (Nawawi, 2008, hal. 13).

Menurut Mulyasa, manajemen pendidikan dibagi menjadi dua jenis yaitu:

- a. Manajemen administratif yang memfokuskan pada kegiatan perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

- b. Manajemen operatif yang memfokuskan pada kegiatan tata usaha, perbekalan, kepegawaian, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat (Mulyasa E. , 2009, hal. 11).

### 2.1.3. Kompetensi Guru

Istilah kompetensi mempunyai banyak makna, Charles dalam Mulyasa, 2012: 25) mengemukakan bahwa: *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* (kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan keprofesionalan.

Menurut Mulyasa (2012: 26) kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.

Berdasarkan beberapa uraian pendapat di atas dapat disimpulkan pengertian kompetensi guru adalah pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang melekat pada diri seseorang sehingga dirinya mampu dan menguasai melakukan perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai sebuah keterpaduan dengan sebaik-baiknya.

Peningkatan kompetensi mengajar guru merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan profesional guru yang dimiliki, sehingga diperoleh peningkatan dengan dibuktikan oleh peningkatan pelayanannya sebagai pengajar. Dalam hal ini seorang guru diarahkan untuk memiliki kemampuan yang lebih baik. Peningkatan kompetensi mengajar guru dimaksudkan untuk mengembangkan suatu jaringan dan sistem pembinaan kreatif dengan melibatkan secara aktif seluruh pembina guru dalam suatu kegiatan peningkatan profesional terpadu. Peningkatan kompetensi mengajar guru dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan kesesuaian program pendidikan, baik kualitas mengajar guru, kualitas belajar siswa maupun kesesuaian bahan dan cara pengajaran dengan tuntutan kebutuhan siswa, masyarakat dan nasional.

Untuk mewujudkan itu semua, diterbitkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, bahwa persyaratan guru yang memperoleh sertifikat minimal berpendidikan S1/D4, memiliki empat kompetensi (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional). Ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu antara lain:

- 1) Kompetensi Pedagogik
- 2) Kompetensi Kepribadian
- 3) Kompetensi Sosial
- 4) Kompetensi Profesional

#### 2.1.4. Kompetensi Pedagogik Guru

Definisi kompetensi pedagogik sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. M. Hatta kompetensi pedagogik adalah gambaran kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran yang memiliki kekhasan sebagai pembeda profesi guru dengan profesi lainnya dan dapat menentukan tingkat keberhasilan proses serta hasil pembelajaran peserta didik. Lebih lanjut ada sembilan kompetensi pedagogik yang harus diketahui dan dikuasai oleh seorang guru, diantaranya:

- a. Menguasai materi atau bahan ajar
- b. Mengelola program pembelajaran
- c. Kemampuan mengelola kelas
- d. Menggunakan media pembelajaran
- e. Memahami landasan pendidikan
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar
- g. Memberi penilaian kepada siswa untuk kepentingan pengajaran
- h. Mengenal fungsi bimbingan penyuluhan
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah (Hatta, 2018, hal. 78-91).

Menurut Syaiful Sagala kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi: (Sagala S. , Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan, 2014, hal. 39)

- 1) Pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan

- 2) Guru memahami potensi dan keberagaman peserta didik
- 3) Guru mampu mengembangkan kurikulum/silabus baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar.
- 4) Guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar
- 5) Mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif
- 6) Mampu melakukan evaluasi hasil belajar dengan memenuhi prosedur dan standar yang dipersyaratkan
- 7) Mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Sementara itu, menurut Gordon dalam Sudan yang dikutip oleh R.S. Wulandari dan Wiwin Hendrian ada enam aspek penting yang terkandung dalam konsep kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Aspek-aspek tersebut antara lain sebagai berikut: (Hendrian, hal. 12-13)

- a. Pemahaman (*Understanding*) kealaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik.
- b. Pengetahuan (*Knowledge*) kesaran dalam bidang kognitif misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar siswa, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

- c. Minat (*Interest*) kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.
- d. Nilai (*Value*) merupakan suatu standar perilaku yang telah diyakini secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, seperti standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, dan demokratis).
- e. Kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan guru dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.
- f. Sikap (*Attitude*) perasaan senang, tidak senang, suka dan tidak suka atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan lain-lain.

Menurut Asmani, kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru dalam mengelolah proses pembelajaran peserta didik (Asmani, 2009, hal. 69). 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.
- 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 (Asmani, 2009, hal. 73)

Banyak ahli yang mencoba mendefinisikan mutu pendidikan, salah satunya Kemendikbud mendefinisikan bahwa mutu pendidikan di sekolah dasar adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisiensi terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.

Mutu pembelajaran merupakan bagian dari mutu pendidikan secara keseluruhan. Dalam hal ini sebelum memahami mutu pembelajaran terlebih dahulu perlu dipahami mutu pendidikan. (Kemendikbud, 2014, hal. 7) Adapun kiat-kiat peningkatan kualitas pembelajaran adalah:

1. Penampilan Guru

Komponen yang menunjang terhadap peningkatan mutu pembelajaran adalah penampilan guru, artinya bahwa rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan pengajaran sangat menentukan terhadap mutu pembelajaran. Keadaan tersebut dikarenakan guru merupakan salah satu pelaku dan bahwa pemeran

utama dalam penyelenggaraan pembelajaran. Oleh karena itu diharapkan guru harus benar-benar memiliki kemampuan, keterampilan dan sikap seorang guru yang profesional, sehingga mampu menunjang terhadap peningkatan mutu pembelajaran yang akan dicapai.

## 2. Penguasaan Materi / Kurikulum

Komponen lainnya yang menunjang terhadap peningkatan mutu pembelajaran yaitu penguasaan materi/kurikulum, artinya bahwa penguasaan materi/kurikulum sangat mutlak harus dilakukan oleh guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. Keadaan tersebut dikarenakan kurikulum/materi merupakan objek yang akan disampaikan pada peserta didik. Dengan demikian kedudukan penguasaan materi ini merupakan kunci yang menentukan keberhasilan dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Oleh karena itu seorang guru dituntut atau ditekankan untuk menguasai materi/kurikulum yang akan disampaikan sebelum melaksanakan pengajaran di depan kelas.

## 3. Penguasaan Metode Mengajar

Penggunaan metode mengajar guna merupakan komponen dalam peningkatan mutu pembelajaran, artinya penggunaan metode mengajar yang dipakai guru dalam menerangkan di depan kelas tentunya akan memberikan kontribusi tersebut peningkatan mutu pembelajaran. Dengan menggunakan metode mengajar yang benar

dan tepat, maka memungkinkan siswa lebih mudan dalam memahami materi yang disampaikan guru.

#### 4. Pendayagunaan Alat/Fasilitas Pendidikan

Komponen lainnya yang menentukan peningkatan mutu pembelajaran yaitu pendayagunaan alat/fasilitas pendidikan. Mutu pembelajaran akan baik apabila dalam pelaksanaan pembelajaran didukung oleh alat/fasilitas pendidikan yang tersedia. Keadaan tersebut memudahkan guru dan siswa untuk menyelenggarakan pembelajaran. Dengan demikian diharapkan pendayagunaan alat/fasilitas belajar harus memperoleh perhatian yang baik bagi sekolah dalam upayanya mendukung terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

#### 5. Penyelenggaraan Pembelajaran dan Evaluasi

Mutu pembelajaran juga ditentukan oleh penyelenggaraan pembelajaran dan evaluasinya. Keadaan ini menunjukkan bahwa pada dasarnya mutu akan dipengaruhi oleh proses. Dengan demikian guru harus mampu mengelola pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, sehingga mampu mewujudkan peningkatan mutu yang tinggi.

#### 6. Pelaksanaan Kegiatan Kurikuler dan Ekstra-kurikuler

Peningkatan mutu pembelajaran pula dipengaruhi oleh pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstra-kurikuler, artinya bahwa mutu akan mampu ditingkatkan apabila dalam pembelajaran siswa ditambah dengan adanya kegiatan kurikuler dan ekstra-kurikuler. Keadaan ini beralasan bahwa dengan diadakannya kegiatan tersebut akan menambah pengetahuan siswa di luar pengajaran inti di kelas dan

tentunya hal tersebut akan lebih meningkatkan kreativitas dan kompetensi siswa. (Kemendikbud, 2014, hal. 10-12).

## **2.2. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang dijadikan rujukan oleh penulis yang relevan dengan tema yang dibahas adalah sebagai berikut :

*Pertama*, penelitian tesis karya Nizamudin dari program pascasarjana studi ilmu Pendidikan Agama Islam IAIN Bengkulu tahun 2019 yang berjudul “ Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitatif Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Mts Negeri 1 Bengkulu Tengah “ (Nizamudin, 2019) persamaan, metode penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan hasilnya penelitian menjelaskan tentang strategi pendidikan kepala sekolah dalam kompetensi pedagogik guru. Perbedaan, penelitian ini hanya fokus pada strategi kepala madrasah tetapi tidak membahas tentang manajerial kepala sekolah.

*Kedua*, penelitian tesis karya Ulfia Ustina dari program magister Pendidikan Agama Islam UNISSULA Semarang tahun 2021 yang berjudul” Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Smp Fathul Huda Sidorejp Sayung Demak” (Ustina, 2021) persamaan, metode penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan hasilnya penelitian menjelaskan tentang manajerial kepala sekolah sudah berjalan dengan baik. Perbedaan, penelitian hanya berfokus pada mutu Pendidikan Agama Islam tetapi tidak membahas kompetensi pedagogik guru.

*Ketiga*, penelitian tesis karya Marwati dari program pascasarjana program studi Pendidikan Agama Islam UIN Alauddin Makassar tahun 2012 dengan judul “ Program Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kanupaten Tolitoli” (Marwati, 2012). Persamaan, metode penelitian sama-sama menggunakan penelitian kualitatif, dan hasil peningkatan sama-sama tentang manajerial kepala sekolah. Perbedaan, penelitian ini lebih terfokus pada peningkatan kinerja guru, sedangkan penelitian saya terfokus pada kompetensi pedagogik guru.

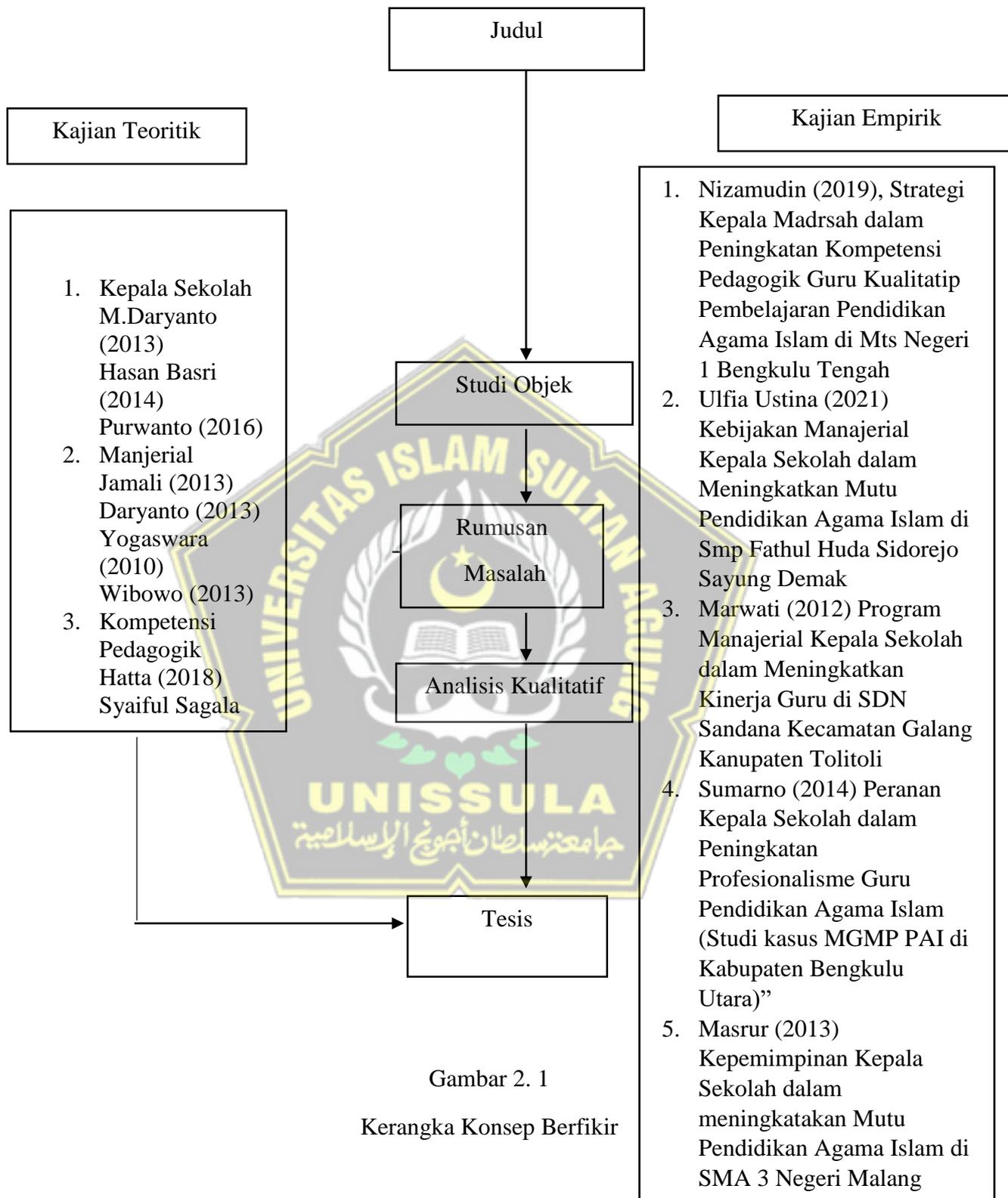
*Keempat*, tesis karya Sumarno studi Pendidikan Agama Islam tahun 2014 dengan judul “ Peranan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (Studi kasus MGMP PAI di Kabupaten Bengkulu Utara)” (Sumarno, 2014). Persamaan, metode penelitian sama-sama menggunakan penelitian kualitatif, dan hasil penelitian sama-sama membahas tentang kepala sekolah. Perbedaan, penelitian terfokus pada peningkatan profesionalisme guru PAI sedangkan penelitian saya terfokus pada kompetensi pedagogik guru PAI.

*Kelima*, tesis karya Masrur dari program pascasarjana studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Malang tahun 2013 dengan judul “ Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di SMA 3 Negeri Malang” (Masrur, 2013). Persamaan, peneliti ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan hasil penelitian sama-sama membahas tentang kepala sekolah. Perbedaan, pada

penelitian ini terfokus pada kepemimpinan kepala sekolah sedangkan penelitian saya membahas tentang manajerial kepala sekolah.



### 2.3. Kerangka Proses Berfikir



Gambar 2. 1  
Kerangka Konsep Berfikir

## Keterangan

Judul penelitian ini adalah “Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus dari judul tersebut peneliti memulai dari kajian teoritik yang di ambil dari beberapa buku tentang tentang kepala sekolah mengambil dari bukunya M.Daryanto (2013), Hasan Basri (2014), Purwanto (2016). Dan untuk materi manajerial peneliti mengambil dari bukunya Jamali (2013), Daryanto (2013), Yogaswara (2010), Wibowo (2013),. Dan untuk materi kompetensi pedagogik peneliti mengambil materi dari bukunya Hatta (2018), Syaiful Sagala (014), Asmani (2009).

Kemudian di tambah kajian empirik dari hasil penelitian yang sudah jadi dari peneliti terdahulu yaitu : Nizamudin (2019) tesis Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitatif Pembelajaran Pendidikan Adama Islam Di Mts Negeri 1 Bengkulu. Ulfia Ustina (2021) tesis Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Di Smp Fathul Huda Sidorejo Sayung Demak. Marwati (2012), Program Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Toli-Toli. Sumarno (2014), Peranan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus MGMP PAI Di Kabupaten Bengkulu). Masrur (2013), Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam SMA 3 Negeri Malang.

Dari kajian teoritik dan kajian empirik di atas, penulis melakukan studi obyek yang menimbulkan beberapa rumusan masalah sehingga perlu dianalisis dengan kualitatif untuk dapat menghasilkan suatu hasil penelitian yaitu tesis.

## 2.4. Kerangka Konseptual



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang menentukan kebijakan dalam sebuah lembaga pendidikan harus mampu memfungsikan perannya dengan bijak dan maksimal, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan guna melakukan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, seorang kepala sekolah harus memiliki kharisma kepemimpinan, wawasan, pengetahuan yang luas berkaitan dengan tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah dan keahlian manajerial.

Kepala sekolah mempunyai tugas utama yang sangat penting untuk menjalankan fungsi sebagai seorang kepala sekolah, salah satunya menjalankan fungsi-fungsi manajerial di sekolah. Hal tersebut menjadikan seorang kepala sekolah untuk mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola sekolah dengan baik. Tentunya, jika kepala sekolah mampu mengelola manajemen sekolah dengan baik maka masalah peningkatan kompetensi guru tentu akan berjalan dengan baik pula.

Tidak hanya kepala sekolah saja yang berperan penting dalam sebuah lembaga pendidikan, seorang guru atau pendidik turut berperan penting dalam proses berjalannya sebuah pembelajaran. Hal tersebut menuntut seorang guru harus mempunyai kompetensi sebagai seorang pendidik, salah satunya harus memiliki kompetensi yang mumpuni yaitu kompetensi pedagogik dimana guru dituntut untuk mampu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengembangkan teori pembelajaran serta mengevaluasi hasil belajar. Apabila hal tersebut berjalan dengan baik dan semestinya maka sebuah harapan besar tercapainya tujuan pembelajaran akan mudah didapatkan.

Dari pemaparan di atas, maka dapat dipahami bahwa kompetensi pedagogik guru dapat meningkat apabila kepala sekolah sebagai penentu kebijakan sekaligus pemimpin di sekolah dapat melaksanakan tugas manajemen dengan baik, karena keberhasilan tugas-tugas manajemen pendidikan di suatu lembaga pendidikan ada pada genggaman seorang pemimpinnya.



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Peneliti dalam melakukan penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*), penulis mengadakan penelitian secara langsung di tempat yang hendak diteliti, yaitu di SMA NU TBS Kudus. Penelitian ini bersifat kualitatif, dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran. Data yang dimaksud berasal dari wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lainnya. (Moleong, 2010, hal. 11) Menurut Moleong, penelitian yang bersifat kualitatif yaitu penelitian yang prosedurnya menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati (moleong 2012 :3)

#### 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis mengambil tempat penelitian di SMA NU TBS Kudus. Dengan mempertimbangkan kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus sudah berjalan dengan efektif sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi.

#### 3.3. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti atau diharapkan untuk mendapatkan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu orang atau apa saja yang menjadi sasaran penelitian. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini yaitu :

- a. Kepala sekolah dari kepala SMA NU TBS Kudus maka akan diperoleh data mengenai sejarah, letak geografis, visi dan misi, tujuan, serta fungsi-fungsi manajerial di SMA NU TBS Kudus
- b. Kepala TU di SMA NU TBS Kudus diperoleh daftar administrasi nama guru, jumlah peserta didik, serta sarana prasarana di Smk Nu se-Kabupaten Kudus
- c. Guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus, akan diperoleh data tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran Pendidikan Agama Islam dan budi pekerti
- d. Waka kurikulum SMA NU TBS Kudus . Dari waka kurikulum dapat diketahui tentang kegiatan manajemen kurikulum dalam meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus

Sedangkan Objek penelitian adalah apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Adapun yang menjadi objek pada kajian penelitian ini yaitu kebijakan manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus. Dalam penelitian ini objeknya yaitu manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru PAI & BP, dengan penjelasan beberapa aspek:

- a. Aspek manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam , yaitu:
  - 1) Fungsi manajemen administratif, meliputi : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang berkaitan dengan mutu *in put*, proses, dan *out put*.

- 2) Fungsi manajemen operatif, meliputi : kurikulum, kepegawaian/personalia, dan sarana prasarana yang berkaitan dengan *in put*, proses, dan *out put*.
- b. Aspek kompetensi pedagogik guru, meliputi:
- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, *cultural* emosional dan intelektual.
  - 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
  - 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran.
  - 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
  - 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
  - 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
  - 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun.
  - 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
  - 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi.
  - 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran
- (Asmani, 2009, hal. 73)

### **3.4. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

#### **3.4.1. Teknik Pengumpulan Data**

Tekhnik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, tanpa mengetahui tehnik pengumpulan data penulis tidak akan mendapatkan data sesuai standar yang telah ditetapkan. Untuk memperoleh data di lapangan, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

## 1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. (Moleong, 2010, hal. 186)

Wawancara dapat dibedakan menjadi dua, yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur (Sugiyono, 2015, hal. 138). Dalam wawancara terstruktur kemungkinan jawaban pertanyaan telah disiapkan penulis, sehingga jawaban responden tinggal mengkategorikan kepada alternatif jawaban yang telah dibuat. Sedangkan dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti tidak perlu menyiapkan jawaban tapi responden bebas mengemukakan pendapatnya (Ibrahim, 2010, hal. 112) (Nana Sudjana & Ibrahim, 2010, hal. 112).

Metode wawancara digunakan peneliti untuk memperoleh informasi secara langsung dari subyek penelitian yaitu kepala sekolah, guru PAI, kepala TU serta untuk memperoleh kelengkapan data yang berkaitan dengan kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus.

## 2. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidik. Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek ditempat terjadi atau berlansungnya peristiwa, sehingga observasi

berada bersama objek yang di selidiki, disebut observasi langsung. Sedangkan observasi tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlansungnya peristiwa yang akan diselidiki (Margono, 2009, hal. 158-159).

Menurut jenisnya ada dua bentuk observasi, yaitu pengamatan langsung, artinya penulis berperan aktif mengamati objek penelitian dan pengamatan tidak langsung, artinya penulis tidak berperan dalam mengamati objek penelitian di lapangan tetapi melalui bantuan pihak ketiga. Sedangkan dalam melakukan pengamatan di lapangan dapat menggunakan alat antara lain, daftar cek (*check lish*), daftar isian, dan skala penilaian (Hadeli, 2006, hal. 85-87).

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung, dimana peneliti mengamati objek secara langsung tanpa melalui perantara. Metode ini digunakan peneliti untuk memperoleh data lapangan secara langsung mengenai kondisi kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus. Alat yang digunakan dalam penelitian ini berupa daftar cek (*checklish*) dan skala penilaian, untuk memudahkan peneliti dalam membuat laporan tentang bagaimana kebijakan manajerial kepala sekolah pada meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik yang digunakan untuk mencari catatan-catatan peristiwa atau dokumen yang sudah berlalu. Dokumen adalah segala

bentuk catatan, baik catatan dalam bentuk kertas (*hardcopy*) maupun dalam bentuk elektronik (*softcopy*) yang berupa buku, artikel, catatan harian, undang-undang, blog, halaman *web*, foto, dan sebagainya (Arikunto, 2010, hal. 274). Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan lebih kredibel kalau didukung oleh dokumen-dokumen yang bersangkutan.

Metode dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data berupa bukti fisik dan gambaran umum sekolah yang berkaitan dengan kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus.

#### **3.4.2. Instrumen Pengumpul Data**

Dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti harus diperlukan, karena tugas peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Sedangkan instrumen selain manusia dapat juga digunakan, namun fungsi tersebut hanya sebagai pendukung dan pembantu dalam penelitian. “Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri “ (Sugiyono, 2015: 305)

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti melakukan secara langsung penelitian di lapangan bersama objek penelitian untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya. Hal tersebut menunjukkan fungsi peneliti sebagai informan dalam proses pengambilan data, peneliti realisasikan semua dalam bentuk dialog dan mengamati secara langsung dengan beberapa pihak dan elemen yang berkaitan dengan penelitian. Selain peneliti yang secara langsung menjadi instrumen, peneliti juga membuat

instrumen tertulis untuk membantu melancarkan saat proses penelitian berlangsung.

### **3.5. Keabsahan Data**

Teknik pencapaian kredibilitas penelitian dapat dipertanggungjawabkan keabsahan data yang dikemukakan dan akurat dalam penyajiannya, maka penulis menggunakan teknik triangulasi dan *review key informan*. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Meleong, 2012, hal. 330).

Menurut Patton, ada empat macam triangulasi yang dapat digunakan dalam penelitian yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi peneliti, dan triangulasi teori (Meleong, 2012, hal. 331). Pada penelitian ini triangulasi yang digunakan peneliti yaitu triangulasi sumber, dimana pemeriksaan sumber dengan memanfaatkan sumber data yang berbeda-beda untuk menggali data yang sejenis, meliputi sumber data antara informan, dokumentasi foto, buku dan lain-lain. Selain itu, peneliti juga menggunakan triangulasi metode yaitu mencari data yang sama dengan menggunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi dan sebagainya (Sugiyono, 2015, hal. 373).

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution (1998) menyatakan bahwa, “Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus

sampai penulisan hasil penelitian”. Dan analisis data dalam penelitian kualitatif lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data (Sugiyono, 2015, hal. 245).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), *conclusion drawing/verification* (penerikan kesimpulan/verifikasi), yaitu:

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak sehingga data ini dinamakan *data collection* (pengumpulan data) dan kemudian dilakukan analisis data dengan reduksi data. Mereduksi data artinya merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari temanya dan polanya (Sugiyono, 2015, hal. 247).

Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas serta mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam hal ini peneliti membuat rangkuman untuk kemudian disederhanakan dan memfokuskan pada hal-hal yang penting.

b. Penyajian Data

Penyajian data adalah kelanjutan dari reduksi data, dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2015, hal. 249).

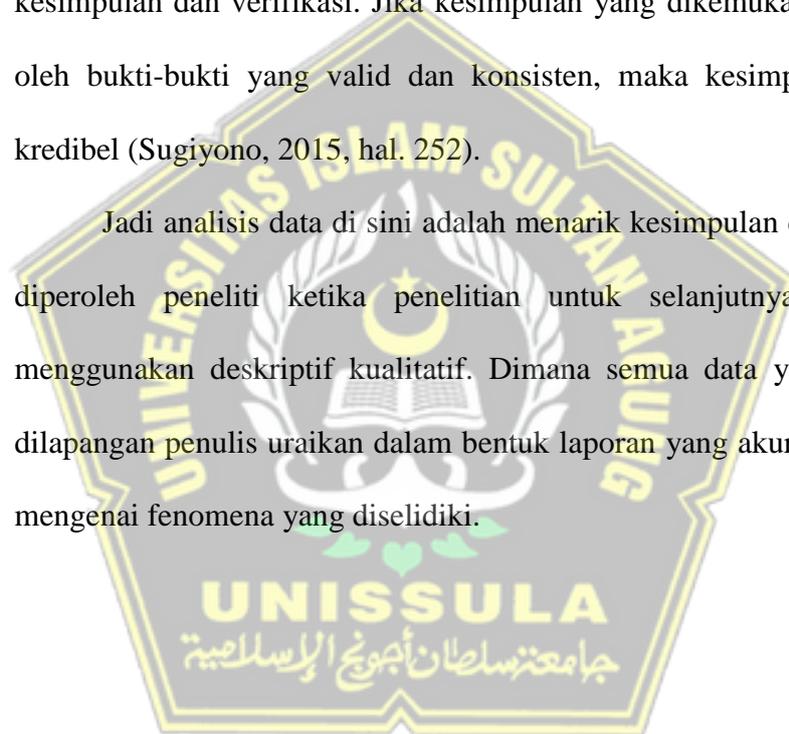
Jadi, penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan

serta memberi tindakan. Dengan sajian data, peneliti akan lebih memahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkannya untuk mengerjakan sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pemahaman tersebut. Sajian data dapat meliputi berbagai jaringan kerja kaitan kegiatan dan juga tabel.

c. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi

Langkah terakhir dalam analisis data penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Jika kesimpulan yang dikemukakan didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan tersebut kredibel (Sugiyono, 2015, hal. 252).

Jadi analisis data di sini adalah menarik kesimpulan dari data yang diperoleh peneliti ketika penelitian untuk selanjutnya di analisis menggunakan deskriptif kualitatif. Dimana semua data yang diperoleh dilapangan penulis uraikan dalam bentuk laporan yang akurat dan faktual mengenai fenomena yang diselidiki.



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum SMA NU TBS Kudus

SMA NU TBS Kudus merupakan salah satu SMA swasta yang terletak di Jalan Pattimura Jati No. 45, Karangpakis Wergu Wetan, Kecamatan Kota Kudus, Jawa Tengah kode pos (59344). Lokasi sekolah ini terletak di kawasan kota, selain pendidikannya Kudus juga dikenal sebagai kota santri, banyak sekali pondok pesantren ataupun boarding school di kota Kudus, salah satunya SMA Unggulan TBS Keramat. Mulai tahun ajaran baru 2021/2022, SMA Keramat bertransformasi menjadi SMA Unggulan Tbs Keramat, sekolah ini berada di bawah naungan Yayasan TBS Kudus. Nama ini diambil dari nama Pondok Pesantren yang berlokasi di dukuh Balaitengahan desa Langgardalem, Kota, Kudus. Pondok tersebut dikelola oleh K.H. Noor Chudlirin dengan Lurah Pondok saat itu K.H. Chadziq.

Yayasan madrasah TBS Kudus berdiri tanggal 7 Jumadal Akhirah 1347 H (tahun Alif) bertepatan dengan tanggal 21 Nopember 1928 M, pada masa penjajahan Belanda dan dua tahun setelah berdirinya Jam'iyah Nahdlotul Ulama' (NU), dengan nama: **TASYWIQUTH THULLAB (TB)** yang artinya "Gairah / Kecintaan yang amat sangat para siswa (terhadap ilmu pengetahuan)". Madrasah TBS Kudus didirikan dengan tujuan "*Tafaqquh fid Diin*" (memperdalam ilmu agama) mencetak dan mempersiapkan kader-kader Islam ahlusunnah wal Jama'ah yang alim, cerdas dan terampil, berwawasan kebangsaan dan berakhlaq mulia.

Muassis atau pendiri Madrasah TBS Kudus adalah KH Noor Chudlirin dan KH Abdul Muhith alumnus Al Azhar Kairo. Yayasan Tbs mengalami banyak perubahan nama Semula Madrasah ini bernama madrasah "

**Tasywiqut Thullab** “ disingkat **TB**. Pada tahun 1934 datanglah KH Abdul Djalil ( alumnus Timur Tengah ) menantu KH Noor Chudlirin menambah nama School sehingga menjadi “ Tasywiquth Thullab School “ disingkat TBS. Pada tahun 1973 nama School diganti Salafiyah atas saran dan nasehat KH Turaichan Adjhuri (Sesepuh dan Penasehat Madrasah TBS Kudus). Pada Tahun 1992 untuk menghadapi akreditasi, Madrasah harus punya Yayasan, sehingga saat itu Madrasah TBS Kudus bernaung di bawah Yayasan Arwaniyyah / Bapenu (Badan Pelaksana NU), sehingga di depan nama Madrasah ditambah NU menjadi Madrasah NU TASYWIQUTH THULLAB SALFIYYAH (TBS).

Salah satu peran penting madrasah atau sekolah di bawah naungan yayasan TBS Kudus yaitu kontribusinya dalam merawat keilmuan salaf berbasis pesantren. Maka pembelajaran kitab-kitab salaf menjadi menu sehari-hari yang diberikan kepada santri, namun tanpa meninggalkan ilmu-ilmu dan materi sesuai kurikulum yang dicanangkan oleh pemerintah. KH. M.Ulil Albab Arwani (ketua yayasan TBS Kudus) mengutarakan bersama suara Nahdliyin pada sabtu (8/5/2021). “Mulai tahun ini, dibuka SMA Unggulan TBS Keramat untuk putri. Nantinya, juga akan dilengkapi dengan boarding (pesantren), semoga para santriyah nanti memiliki ilmu yang manfaat dan menjadi anak (generasi) yang sholeha”. Selain beliau, K.H. Hasan Fauzi turut menyampaikan “pentingnya penanaman akhlak (nilai-nilai karakter) karna kemuliaan seorang manusia karna dua hal, yakni ilmu dan akhlak keduanya tidak bisa dipisahkan,” ungkapnya.

Drs. H. Muhammad Yahya, ketua tim 7 bentukan yayasan Tbs Kudus yang mendapat mandat untuk mengawal proses transformasi menjadi SMA Unggulan TBS Keramat. SMA Tbs Keramat Kudus merupakan sekolah berasrama khusus putri yang

mempersiapkan generasi hafidzah yang mampu mengkaji dan mengimplementasikan fikih wanita dan keluarga, bertaqwa, berintegritas, berakhlakul karimah dan memiliki intelektualitas tinggi serta mahir dalam berdakwah secara digital berwawasan Ahlusunnah Wal Jama'ah.

**Visi dan Misi Sekolah,** Visi SMA NU TBS Kudus “ATTASYWIQ (Aplikatif, Tangguh, Terampil, Asyik, Santun, Yakin, Wawasan Global, Inovatif dan Qur'ani)”. **Indikator Visi :** Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Keramat Kudus sebagai berikut : 1) Aplikatif dalam keilmuan, 2) Tangguh dalam keimanan dan ketaqwaan, 3) Terampil dalam media dakwah 4) Asyik dalam kegiatan belajar mengajar, 5) Santun dalam pekerti, 6) Yakin dalam mengambil langkah, 7) Wawasan Global dalam menghadapi *Digital Citizenship*, 8) Inovatif dalam berkarya, 9) Qur'ani dalam amaliah **Misi SMA NU TBS Kudus** : 1) Melaksanakan pembelajaran yang lebih menitik beratkan pada ilmu terapan yang relevan dengan dunia pendidikan dan dunia kerja, 2) Membentengi peserta didik dengan akidah yang tangguh dan ilmu yang amali, 3) Mendorong dan membekali *soft skill* pemanfaatan teknologi komunikasi sebagai media dakwah, 4) Melaksanakan pembelajaran yang asyik, efektif dan menyeluruh untuk mencetak peserta didik yang berakhlak mulia, cerdas, terampil, dan tangguh dalam kehidupan bermasyarakat, 5) Membiasakan peserta didik berperilaku santun menuju sekolah berkarakter nasionalis religius, 6) Melatih kemandirian dan berdisiplin tinggi menuju peserta didik yang unggul dalam kompetensi akademik, 7) Mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi kewargaan digital (*digital citizenship*), 8) Mendorong peserta didik untuk melakukan inovasi-inovasi yang bermanfaat dalam kehidupan, 9)

Menumbuhkembangkan pola pikir dan tindakan peserta didik yang sesuai dengan ajaran Al Qur'an, hadits, ijma' dan qiyas

**Tujuan Sekolah SMA NU TBS Kudus :**

1. Menghasilkan lulusan yang kuat aqidah, benar ibadah dan mulia akhlaknya.
2. Menghasilkan lulusan yang profesional, kompetitif, berbudaya, santun dan berkarakter Islam *Ahlussunnah wal Jama'ah*.
3. Menghasilkan lulusan yang mampu membaca dan memahami kitab salaf secara baik dan benar.
4. Menyiapkan siswa agar menjadi anggota masyarakat yang santun cerdas, terampil dan berwawasan kebangsaan.
5. Menyiapkan generasi yang dapat menjadi panutan masyarakat.

**Struktur Organisasi Sekolah**

Dalam sebuah lembaga atau organisasi harus memiliki susunan organisasi yang terbentuk dalam sebuah tatanan bagan struktural. Di dalam bagan tersebut tergambar urutan wewenang dan tanggung jawab yang menunjukkan komunikasi formal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing personal untuk mencapai tujuan bersama. SMA NU TBS Kudus sebagai lembaga pendidikan formal tentu memiliki struktur organisasi yang jelas. Hal ini dapat dilihat sebagaimana yang terlampir. (Lampiran 1)

**Keadaan Pendidik, Karyawan dan Peserta Didik**

Seorang pendidik dalam dunia pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan secara umum. Kemampuan, keterampilan dan profesionalisme dalam menjalankan tugas,

sangat diharapkan untuk bisa dilakukan dengan baik oleh pendidik dalam proses pembelajaran. Selain itu, karyawan juga berperan penting sebagai penunjang untuk mencapai tujuan pendidikan. Adapun pendidik di SMA NU TBS Kudus tahun ajaran 2023/2024 adalah sebanyak 20 orang dan karyawan sebanyak 6 orang, dari data tersebut diperoleh informasi tenaga pendidik dan kependidikan dengan jenjang pendidikan S2 berjumlah 3 orang, jenjang S1 berjumlah 16 orang dan jenjang SLTA berjumlah 3 orang, 4 diantaranya merangkap sebagai tenaga pendidik dan kependidikan. Jadi total keseluruhan sejumlah 26 tenaga pendidik dan kependidikan di SMA NU TBS Kudus. Data selengkapnya bisa dilihat pada lampiran.

#### **Keadaan Peserta Didik**

salah satu syarat terjadinya proses belajar mengajar adalah adanya peserta didik. Peserta didik tidak hanya dikatakan sebagai objek tetapi dikatakan juga sebagai subjek. Adapun data peserta didik tahun ajaran 2023/2024 di SMA NU TBS Kudus adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1  
Data Peserta Didik SMA NU TBS

Kelas	Jumlah peserta didik
X	26
XI	3
XII	1

(Sumber: Dokumentasi pada Tata Usaha, SMA NU TBS Kudus, Tahun 2023/2024)

### **Kurikulum SMA NU TBS Kudus**

Kurikulum (*curriculum*), yang pada awalnya digunakan dalam dunia olahraga, berasal dari kata curir (pelari) dan curere (tempat berpacu). Pada saat itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari mulai dari start sampai finish untuk memperoleh medali/penghargaan.

Pada saat awal kata tersebut muncul, kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari mulai dari start sampai finish untuk memperoleh medali/penghargaan. Pada zaman Romawi kuno kurikulum adalah kata yang digunakan untuk lintasan pacu kereta. Di Indonesia istilah kurikulum boleh dikatakan baru menjadi populer sejak tahun lima puluhan, yang dipopulerkan oleh orang-orang yang memperoleh pendidikan di Amerika Serikat.

Dalam perkembangannya, pengertian tersebut kemudian diterapkan dalam dunia pendidikan menjadi sejumlah mata pelajaran (subject) yang harus ditempuh oleh seorang siswa dari awal sampai akhir program pelajaran untuk memperoleh penghargaan dalam bentuk ijazah. Dari pengertian tersebut, dalam kurikulum terkandung dua hal pokok, yaitu : (1) adanya mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa, dan (2) adanya tujuan utamanya yaitu untuk memperoleh ijazah. (Dra. Teja Insyaf Sukariyadi, 2022, hal. 2)

Menurut Harold B. Albery (1965) memandang kurikulum sebagai semua kegiatan yang diberikan kepada siswa di bawah tanggung jawab sekolah (*all of the activities that are provided for the students by the school*). Kurikulum tidak dibatasi pada kegiatan di dalam kelas saja, tetapi mencakup juga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh siswa di luar kelas. Berdasarkan hasil kajian, diperoleh beberapa dimensi pengertian kurikulum. R. Ibrahim (2005) mengelompokkan kurikulum menjadi tiga dimensi, yaitu kurikulum sebagai substansi, kurikulum sebagai sistem, dan kurikulum sebagai bidang studi. Dimensi pertama memandang kurikulum sebagai rencana kegiatan belajar bagi siswa di sekolah atau sebagai perangkat tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen kurikulum diartikan sebagai seluruh proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan menitikberatkan pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar (Arikunto & Yuliana, 2009: 131). Dalam manajemen kurikulum, terdapat: buku pedoman kerja tahunan, statistik kemajuan belajar, jadwal tahunan/kalender pendidikan, jadwal pelajaran, daftar buku siswa, daftar buku pegangan guru, dan sebagainya (Usman, 2006, hal. 10) .

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kurikulum adalah suatu kegiatan rancangan pembelajaran yang dilakukan tidak hanya di kelas saja, dan terdiri dari tiga dimensi yaitu substansi, sistem, dan bidang studi.

Begitu pula di SMA NU TBS Kudus, kurikulum tidak hanya terpaku pada pembelajaran di kelas saja, artinya sistem pembelajaran dapat

dikembangkan sesuai dengan potensi peserta didik, berikut kurikulum yang ada di SMA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Keramat Kudus :

Tabel 4. 2

Kurikulum SMA NU TBS Kudus

Muatan Pembelajaran	Beban Belajar	Pengaturan
1. Intrakurikuler	Wajib	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beban belajar ini memuat semua mata pelajaran.</li> <li>- Materi pembelajaran setiap mata pelajaran mengacu pada Capaian Pembelajaran</li> <li>- Diatur dalam kegiatan reguler.</li> </ul>
	Tambahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memuat mata pelajaran Bahasa Jawa yang sesuai dengan karakteristik Provinsi Jawa Tengah dan mata pelajaran ciri khas keagamaan sesuai budaya di Kudus.</li> <li>- Diatur dalam kegiatan reguler.</li> </ul>
2. Proyek	Wajib	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila.</li> <li>- Muatan pembelajaran mengacu pada 6 tema proyek profil pelajar Pancasila.</li> <li>- Diatur dalam kegiatan proyek.</li> </ul>
	Tambahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memuat tema-tema proyek yang menjadi karakteristik SMA Keramat Kudus.</li> <li>- Diatur dalam kegiatan proyek.</li> </ul>
3. Ekstrakurikuler	Wajib	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepramukaan</li> </ul>
	Tambahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki muatan yang menjadi kebutuhan dan karakteristik SMA Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Keramat Kudus diatur dalam kegiatan di luar kegiatan reguler dan proyek.</li> </ul>

MATA PELAJARAN UMUM		ALOKASI WAKTU		
		Intrakurikuler per Tahun (minggu)	Alokasi Project Penguatan Profil Pancasila Per Tahun	Total Jam Per Tahun
1	Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti	72 (2)	36	108
2	Pendidikan Pancasila	54 (2)	18	72
3	Bahasa Indonesia	108 (3)	36	144
4	Matematika	108 (3)	36	144

5	Ilmu Pengetahuan Alam: Fisika, Kimia, Biologi Bahasa Inggris	216 (6)	108	324
6	Ilmu Pengetahuan Sosial: Sosiologi, Ekonomi, Sejarah, Geografi	288 (8)	144	432
7	Bahasa Inggris	54 (2)	18	72
8	Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	72 (2)	36	108
9	Informatika	72 (2)	36	108
10	SENI dan PRAKARYA (Seni Musik; Seni Rupa; Seni Teater; Seni Tari; Prakarya dan Kewirausahaan)	54 (2)	18	72
11	Bahasa Jawa	72 (2)	-	72
<b>Total</b>		<b>1.170 (32)</b>	<b>486</b>	<b>1656</b>

### Struktur Kurikulum SMA TBS Keramat Kudus Kelas XI (Fase E)

#### IKM

Asumsi 1 Tahun = 36 Minggu dan 1 JP = 45 Menit

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU			Total Jam Per Tahun
		Intrakurikuler		P5	
		Per Tahun	Per Minggu	Per Semester	
<b>KELOMPOK A (UMUM)</b>					
1	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti	72	2	36	108
2	Pendidikan Pancasila	54	2	18	72
3	Bahasa Indonesia	108	3	36	144
4	Matematika	108	3	36	144
5	Bahasa Inggris	54	2	18	72
6	Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	72	2	36	108
7	Sejarah	54	2	18	72
8	Seni Rupa	54	2	18	72
9	Bahasa Jawa	72	2	0	72
Jumlah jam pelajaran kelompok A		648	20	216	864
<b>KELOMPOK B (MAPEL PILIHAN)</b>					

10	Bahasa Arab	180	5	0	180
11	Kimia	180	5	0	180
12	Biologi	180	5	0	180
13	Sosiologi	180	5	0	180
Jumlah jam pelajaran kelompok B		720	20	0	720
Jumlah jam pelajaran kelompok A dan B		<b>1368</b>	<b>40</b>	<b>216</b>	<b>1584</b>

### Struktur Kurikulum SMA TBS Keramat Kudus Kelas XII Kurikulum

2023

Asumsi 1 Tahun = 36 Minggu dan 1 JP = 45 Menit

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER MINGGU
<b>KELOMPOK A (UMUM)</b>		
1	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti	3
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2
3	Bahasa Indonesia	4
4	Matematika	4
5	Sejarah Indonesia	2
6	Bahasa Inggris	2
<b>KELOMPOK B (UMUM)</b>		
7	Seni Budaya	2
8	Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	3
9	Prakarya dan Kewirausahaan	2
10	Bahasa Jawa	2
Jumlah jam pelajaran kelompok A, dan B per minggu		<b>26</b>
<b>KELOMPOK C (PEMINATAN)</b>		
11	Sosiologi	4
12	Ekonomi	4

1 3	Sejarah	4
1 4	Geografi	4
1 5	Fisika (Lintas Minat)	4
Jumlah jam pelajaran kelompok A, B, dan C per minggu		<b>46</b>

(Sumber: Dokumentasi pada Tata Usaha, SMA NU TBS Kudus, Tahun 2023/2024)

## **4.2. Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah SMA NU TBS Kudus**

### **4.2.1. Manajemen Administratif Kepala Sekolah di SMA NU TBS Kudus**

Kepala sekolah SMA NU TBS Kudus selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan cara memberikan bimbingan, pengawasan, fasilitas, bantuan serta penilaian terhadap berbagai masalah yang ada di sekolah. Baik yang berkaitan dengan masalah teknis penyelenggaraan atau pengembangan pendidikan pengajaran.

Dalam usaha tercapainya tujuan pembelajaran dan guru yang berkualitas di SMA NU TBS Kudus, kepala sekolah berusaha melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial sekolah dengan sebaik-baiknya, diantaranya meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal tersebut dilakukan karena kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam menggerakkan seluruh sumber daya pendidikan yang terdapat di sekolah dengan tujuan tercapainya tujuan pembelajaran dengan baik dan berkualitas.

Adapun kegiatan-kegiatan manjerial administratif kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus yaitu sebagai berikut:

#### **4.2.1.1. Perencanaan (*palnning*) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam**

Salah satu kunci keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan khususnya kompetensi pedagogik Pendidikan Agama Islam tergantung pada perencanaan yang akan disusun. Karena program kegiatan jika tidak ada perencanaan tidak akan berjalan maksimal sesuai tujuan yang ingin dicapai. Begitu juga sebaliknya, jika perencanaan tanpa tindakan berarti kita sebenarnya telah direncanakan untuk kegagalan kita sendiri. Oleh karena itu, dalam perencanaan suatu program, harus realistis, dapat diukur, dapat direalisasikan dan berorientasi pada masa depan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai serta di laksanakan bersama-sama. Kepala sekolah SMA NU TBS Kudus dalam wawancaranya juga mengatakan :

“ suatu program harus dimulai dengan sebuah perencanaan yang matang, sebelum kegiatan terlaksana, sebab perencanaan sebagai tolok ukur kunci keberhasilan dalam suatu tujuan yang ingin kita capai. Perencanaan sebagai langkah awal untuk meraih tujuan, tentunya harus di ikuti dan dilaksanakan oleh semua anggota untuk mewujudkan kekompakan dan kerjasama. Sebagai kepala sekolah, sudah seharusnya melakukan perencanaan program setiap tahunnya seperti membuat rencana kerja jangka menengah (RKJM), rencana kerja anggaran sekolah (RKAS), rencana kerja tahunan (RKT). Agar rencana tersebut berjalan dengan baik dan efektif langkah yang di ambil menentukan jadwal dulu, yang di dalam nya memuat jenis kegiatan, rencana dan waktu pelaksanaanya baik dalam jangka pendek, menengah ataupun jangka panjang.” (AM, wawancara, 8 Agustus 2023)

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMA NU TBS Kudus selalu melaksanakan perencanaan dengan matang untuk setiap program kegiatan yang akan dijalankan. Karena keberhasilan suatu program kegiatan tergantung pada apa yang telah direncanakan sebelumnya. Perencanaan yang disusun itu harus berdasarkan visi dan misi sekolah, paling lama dibuat untuk lima tahun dan meskipun belum sampai lima tahun visi dan misi itu bisa saja direvisi sesuai kebutuhan. Perencanaan yang disusun itu meliputi seluruh aspek yang menunjang suksesnya proses belajar mengajar di sekolah, di antaranya yaitu meliputi kurikulum (silabus), sarpras (sarana prasarana), kegiatan kesiswaan, kegiatan *intra* dan *extra* sekolah, hubungan masyarakat, lingkungan sekolah, tata tertib, *job description* (pembagian tugas), pembiayaan, budaya, dan lain sebagainya.

Selanjutnya dalam upaya kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru khususnya guru Pendidikan Agama Islam selalu di adakan musyawarah bersama, untuk kemajuan kualitas pendidikan. Seperti dalam wawancara :

“ untuk mendapatkan kualitas pembelajaran yang lebih baik dan lebih baik lagi, diadakan musyawarah bersama dengan guru mapel lain, baik dengan guru-guru dalam internal sekolah SMA NU TBS Kudus, dimana saling berkomitmen dan berkerjasama untuk meingkatkan kualitas pendidikan di sekolah kami “ (AM, wawancara, 8 Agustus 2023).

Para pendidik khususnya guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus dalam mengajar selalu mengacu pada prosedur yang wajib dilakukan yaitu sesuai dengan kurikulum dan silabus, serta sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam

kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah serta tenaga pendidik dan kependidikan membuat program khusus peningkatan mutu yang termuat dalam program tahunan sekolah, seperti rencana kerja anggaran sekolah (RKAS), rencana kerja jangka menengah (RKJM), rencana kerja tahunan (RKT), dan di dalamnya juga terdapat perencanaan tentang pelaksanaan dan program-program peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam yang menyangkut kegiatan, tujuan, target, sasaran, waktu, dan biaya. Berikut dokumentasi salah satu perencanaan yang dilakukan kepala sekolah SMA NU TBS Kudus :

Gambar 2. 3

Rapat Koordinasi Bersama Tenaga Pendidik dan Kependidikan



(Sumber: Dokumentasi waka kurikulum, SMA NU TBS Kudus, Tahun 2023/2024)

Untuk menuju tercapainya tujuan peningkatan mutu yang diharapkan yaitu kualitas pendidikan khususnya pada kompetensi guru, kepala sekolah SMA NU TBS Kudus memfasilitasi setiap unit pendidikan dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan kurikulum dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing, memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah untuk dapat memberikan dokumentasi kurikulum yang relevan dengan tuntutan dan kebutuhan peserta didik, orang tua siswa, dan masyarakat. Memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar mutu sesuai dengan kompetensi setiap mata pelajaran yang diampunya. Memfasilitasi guru untuk mengembangkan Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) dan Modul Ajar setiap mata pelajaran. Memfasilitasi guru untuk memilih sumber dan bahan pengajaran yang sesuai untuk setiap mata pelajaran. Memfasilitasi guru untuk memilih media dan alat pembelajaran yang sesuai untuk setiap materi pelajaran, mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum. Membimbing para guru untuk memperbaiki dan mengembangkan proses belajar mengajar seperti pemberian motivasi guru untuk melakukan penelitian tindakan kelas (*classroom action research*); mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mencari kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan peserta didik, teknologi, seni, budaya dan tuntutan kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan *stakeholder*, menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan, mengidentifikasi perlunya pengembangan kurikulum lokal, mengevaluasi implementasi kurikulum di sekolah masing-masing, melakukan penelitian

dan pengembangan terhadap usaha untuk meningkatkan manajemen dan pendidikan yang berkualitas.

#### **4.2.1.2 Pengorganisasian (*organizing*) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam**

Lembaga sekolah merupakan tempat berkumpulnya sumber daya manusia dalam lingkup pendidikan yaitu meliputi kepala sekolah, karyawan, pendidik, dan peserta didik. Agar organisasi terlaksana dengan baik maka harus terorganisir, apabila hal tersebut tidak terlaksana maka organisasi yang telah dibentuk akan mengalami kerancuan menjadi tidak tertib dan berjalan kurang optimal kehidupan di sekolah. Organisasi di sekolah terdiri dari seorang kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru atau wali kelas, bendahara, staff tata usaha (TU), humas, kesiswaan, sarpras, BK, penjaga kebersihan, penjaga keamanan (satpam) , dan OSIS.

Pengorganisasian adalah proses kerja sama dari sekelompok orang yang meliputi berbagai jenis kegiatan-kegiatan dan mempunyai tujuan yang telah ditentukan bersama, sehingga kegiatan tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Menurut kepala sekolah SMA NU TBS Kudus, lembaga pendidikan tidak akan terlaksana dengan mulus tanpa adanya pengorganisasian di dalamnya, dimana perlu adanya kerjasama pada seluruh komponen yang ada di sekolah. Masing-masing yang terlibat di dalamnya harus bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan. Seperti apa yang dikatakan beliau :

“Kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga sekolah mempunyai tugas mengorganisir seluruh warga sekolah dengan demokratis, kreatif, efektif dan efisien serta mengatur terbentuknya

kerja sama antara mereka secara institusional, dan perlu keahlian tertentu, oleh karena itu seorang kepala sekolah perlu selalu belajar terus menerus untuk mengatasi segala kemungkinan yang nantinya bisa saja terjadi” ( AM, Wawancara, 8 Agustus 2023).

Untuk mengorganisasikan sebuah lembaga pendidikan kepala sekolah bersama semua warga sekolah dan sumber daya yang ada mengatur dan membagi tugas-tugas kepada warga sekolah baik guru dan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing. Selain itu, juga membuat deskripsi dari tiap tugas pokok dan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja yang sudah disesuaikan dengan visi dan misi sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengorganisasian kepala sekolah di SMA NU TBS Kudus dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru khususnya guru Pendidikan Agama Islam sudah terlaksana dengan efektif, hal tersebut dapat dilihat dengan adanya pembagian tugas dan uraian yang jelas serta terperinci pada pembagian tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing.

#### **4.2.1.3. Penggerakan (*Actuating*) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam**

Penggerakan adalah tindakan untuk memulai, memotivasi, mendorong, mengarahkan serta mempengaruhi para pendidik dalam mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan sekolah. Selain itu penggerakan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan hubungan aktivitas manajemen dalam pelaksanaan tugas. Oleh

karena itu kepala sekolah sebagai motor penggerak sistem pada manajemen di sekolah harus memberikan motivasi kepada seluruh tenaga pendidika dan kependidikan untuk selalu meningkatkan kualitas dari tiap-tiap kompetensi yang ada pada dirinya.

Selain hal tersebut, rasa ikhlas, tulus dan penuh dedikasi harus selalu ditanamkan, sehingga diharapkan peserta didik akan selalu mengikuti saran dan termotivasi untuk selalu semangat belajar seperti harapan yang disampaikan oleh pendidik. Karena keberhasilan peserta didik dalam belajar merupakan keberhasilan pendidik dalam menyampaikan pembelajaran. Kepala sekolah selalu memberi motivasi dan bimbingan kepada seluruh komponen warga sekolah sehingga sikap kompak, saling membantu antara satu dengan yang lain demi tercapainya suatu tujuan pendidikan terutama dalam meningkatkan kompetensi pedagogik para pendidik khususnya Pendidikan Agama Islam.

Kepala SMA NU TBS selalu memberikan arahan, bimbingan dan motivasi yang membangun kepada komponen warga sekolah, khususnya kepada pendidik untuk selalu meningkatkan kompetensi yang ada pada dirinya, salah satu nya adalah kompetensi pedagogik, sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran Pendidikan Agama Islam, kepala sekolah juga memberikan penghargaan kepada guru, tenaga pendidik dan peserta didik yang berprestasi, demikian juga kepala sekolah tidak segan memberikan teguran kepada warga sekolah yang menyepelakan atau melanggar aturan-aturan yang telah disepakati. Sebagaimana yang telah di katakan kepala sekolah SMA NU TBS Kudus dalam wawancara :

“ sudah menjadi kewajiban saya sebagai kepala sekolah untuk selalu memotivasi dan membimbing seluruh warga sekolah untuk senantiasa bersama-sama dalam meningkatkan kompetensi, dengan semata-mata bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran, untuk pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi dengan senang hati kami siapkan hadiah sebagai bentuk apresiasi dari kami, pun sebaliknya apabila tugas dan tanggung jawab tidak di indahkan maka kami siap membimbing agar berjalan sebagaimana mestinya “ (AM, wawancara, 8 Agustus 2023).

Dari penjelasan di atas dapat di ketahui bahwa kebijakan manajerial yang diterapkan kepala sekolah sebagai manajer sangat penting untuk selalu memberikan dorongan motivasi dan arahan kepada para tenaga pendidik, sehingga kompetensi pada diri masing-masing individu dapat terus diasah dan tanggung jawab serta tugasnya dapat terselesaikan dengan baik. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan guru Pendidikan Agama Islam SMA NU TBS Kudus :

“Kami selaku tenaga pendidik selalu di bimbing dan motivasi oleh bapak kepala sekolah terkait tugas dan tanggung jawab kami, beliau memberikan penjelasan dengan rinci terhadap maksud dan tujuan tugas yang harus dilaksanakan dan bagaimana pelaksanaannya” (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Waka kurikulum SMA NU TBS Kudus juga membenarkan kepala sekolah selalu memotivasi dan mendorong tiap-tiap warga sekolah untuk selalu meningkatkan kompetensi dan kualitas kegiatan belajar mengajar melalui seminar, *workshop* dan pertemuan rutinan antar guru semata pelajaran (Mgmp). Hal ini sesuai dengan yang di sampaikan oleh waka kurikulum :

“ kepala selalu memberikan dorongan kepada kami untuk selalu meningkatkan kemampuan dan kompetensi kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dengan mengikuti rutinan aktif pertemuan guru (mgmp), mengikuti *workshop*, aeminar dan pelatihan-pelatin peningkatan kompetensi “ (AI, wawancara, 8 Agustus 2023 ).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kebijakan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, khususnya kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam sudah terlaksana dengan efektif. Dapat di lihat dari kepala sekolah yang selalu memotivasi, mengarahkan dan membimbing terhadap semua tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik, kepala sekolah tidak segan memberikan contoh dan apresiasi khusus kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk selalu meningkatkan kualitas dan kompetensi masing-masing individu, begitupun sebaliknya beliau juga turut membimbing secara langsung kepada para anggotanya yang tidak serius dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta memberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk mengemukakan ide ataupun keluhan dalam hal meningkatkan kompetensi dirinya, khususnya kompetensi pedagogik guru.

#### **4.2.1.4. Pengawasan (*controlling*) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam**

Pengawasan suatu pekerjaan harus dilakukan oleh seorang manajer, pengawasan dimaksudkan untuk mengendalikan pelaksanaan suatu kegiatan yang telah dibuat bersama seluruh komponen dapat terlaksana dan berjalan sebagaimana mestinya sesuai yang telah disepakati. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah SMA NU TBS Kudus dalam wawancara :

“ seluruh warga sekolah baik secara langsung ataupun tidak langsung (berkomunikasi via group WA) selalu melakukan laporan-laporan kecil, saya juga di bantu wakil kepala sekolah ataupun waka

kesiswaan dalam melakukan monitoring, untuk menghindari hal-hal tidak semestinya “ (AM, wawancara, 8 Agustus 2023).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa selaku kepala sekolah selalu memperhatikan dan melakukan monitoring kepada warga sekolah, baik secara langsung di lapangan ataupun tidak langsung (via group WA) di bantu wakil kepala sekolah dan juga waka kesiswaan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah mencakup program-program sekolah yan telah dicangkan meliputi pengawasan terhadap proses belajar mengajar, pengawasan terhadap pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan kepala sekolah SMA NU TBS Kudus :

“ terkadang saya berkeliling melewati kelas-kelas dan ruangan-ruangan tertentu untuk sekedar memonitoring saja, melihat guru dalam menyampaikan materi pada KBM, jika ditemukan sesuatu yang kurang tepat bisa langsung saya perbaiki” (AM, wawancara, 8 Agustus 2023).

Dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja pendidik dilakukan dengan cara mengontrol jurnal mengajar, jurnal harian guru, perangkat pembelajaran yang dibuat guru dan juga absensi guru. Kegiatan pengawasan (*controlling*) agar berjalan dengan efektif maka kepala sekolah SMA NU TBS Kudus mengadakan rapat evaluasi terhadap hasil pengawasan agar nantinya dapat ditindaklanjuti kekurangan dan ketidak sesuainya, serta perlu ditingkatkan lagi apa yang sudah berjalan dengan baik.

Dari beberapa uraian di atas dapat diketahui tentang manajemen administratif kepala sekolah di SMA NU TBS Kudus dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam meliputi sistem perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan di SMA NU

TBS Kudus sudah terlaksana dengan sangat efektif, sehingga peningkatan kompetensi pedagogik guru khususnya guru Pendidikan Agama Islam menjadi lebih baik dari segi *in put* dan *ot put* yang artinya dengan semua warga sekolah menjalankan aturan kebijakan manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kompetensi, khususnya kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus.

#### **4.2.2. Manajemen Operatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus**

Selain manajemen administratif tugas kepala sekolah terdapat juga manajemen operatif yang berfungsi sebagai pendukung terwujudnya kegiatan administratif agar dengan efektif dan efisien. Manajemen operatif meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dalam manajemen operatif yang menjadi fokus penelitian yaitu kurikulum.

Dalam *perencanaanya*, di SMA NU TBS Kudus kepala sekolah menggabungkan antara kurikulum merdeka dan kurikulum 2013, dalam kurikulum merdeka belajar diimplementasikan dengan memberikan kebebasan bagi instansi pendidikan termasuk kepala sekolah, guru serta peserta didik untuk menentukan topik atau temayang diminati dan ingin lebih dalam lagi untuk dipelajari. Sebagaimana yang dikatakn oleh kepala sekolah SMA NU TBS dalam wawancara:

“Pada tahun ini (2023) sekolah kami mengikuti arahan yang ditetapkan oleh menteri pendidikan Bp. Nadim makarim, bahwa diberlakukanya kurikulum penyempurna dari kurikulum 2013 yaitu kurikulum merdeka, dan masih bertahap hanya di kelas X, XI. Dengan harapan perubahan kurikulum ini dapat mengatasi masalah tuntutan zaman kedepanya, selain itu di adakan seminar untuk anak-anak yang dihadirkan disekolah. Di kurikulum merdeka ini diadakanya proyek

pelajar pancasila, dimana semua guru juga bisa ikut berkolaborasi dalam proyek-proyek nantinya, seperti yang sudah terlaksana ini proyek demonstrasi dimana anak-anak berkolaborasi dengan beberapa guru, dan penerapannya sudah di laksanakan saat pemilihan ketua osis kemarin “ (AM, wawancara, 8 Agustus 2023).

Perubahan kurikulum ini kepala sekolah SMA NU TBS Kudus memberi perhatian khusus dalam pengelolaan dan penyusunan kalendek akademis, jadwal pelajaran, tugas dan kewajiban pendidik serta program kegiatan sekolah. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah :

“ adanya perubahan kurikulum merdeka ini mau tidak mau saya dan semua tenaga pendidik turut belajar dan berusaha menyesuaikan kembali dengan tatanan sebelumnya, seperti penyusunan kalendek akademik berdasarkan kebutuhan dan hasil pemikiran bersama dengan melibatkan para pendidik guna mengimplementasikan setiap program” (AM, wawancara, 8 Agustus 2023)

Berdasarkan uraian di atas menjelaskan bahwa penyesuaian kurikulum merdeka pada kalender pendidikan sudah disesuaikan dengan tatanan hasil pemikiran bersama dengan melibatkan pendidik. Berikut kalender pendidikan SMA NU TBS Kudus (Lampiran 1). Selain kalender pendidikan kepala sekolah bersama waka kurikulum SMA NU TBS Kudus juga melaksanakan penyusunan jadwal pelajaran yang didasarkan pada kewajiban mengajar para guru.

Di dalam kurikulum juga dibutuhkan suatu *pengorganisasian* yang baik agar bisa tersusun dengan rapi dan tepat sasaran, sehingga kualitas pendidikan yang dituju dapat tercapai. Keberhasilan kurikulum tidak terlepas dari keberhasilan para pendidik, dan sebagai pelaksana kurikulum pendidikan harus memiliki kompetensi sesuai keahlian dibidangnya dan profesional sehingga dapat mempengaruhi hasil belajar peserta didik. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan kepala SMA NU TBS dalam wawancara :

“ Dalam melaksanakan berjalanya semua program dengan mudah dan baik proses pengorganisasian kurikulum, tugas dan tanggung jawab dibagi kepada para guru sesuai dengan potensi bidang keahliannya dalam mengajar” (AM, wawancara, 8 Agustus 2023)

Setelah pengorganisasian yaitu *pelaksana atau penggerak* kurikulum.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menggerakkan bawahannya agar melaksanakan semaksimal mungkin, dengan harapan tujuan dari ketercapaian yang ingin dicapai dapat terwujud yaitu meningkatkan mutu pembelajaran sekaligus kompetensi para pendidik, khususnya kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam. Dalam menggerakkan bawahannya, kepala sekolah juga membimbing dan memotivasi kepada para pendidik untuk selalu meningkatkan kompetensi di bidangnya masing-masing dengan cara mengikuti *workshop*, seminar, MGMP, dan belajar dimanapun.

Para pendidik sebagai pelaksana kurikulum memiliki tanggung jawab penuh pada proses berjalanya kegiatan belajar mengajar, tidak hanya mengajar sebelum KBM berjalan para pendidik harus mempersiapkan perangkat pembelajaran dengan menyusun Modul Pembelajaran serta Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) yang nantinya akan dijadikan pedoman dalam proses berjalanya kegiatan belajar mengajar. Tujuannya tidak lain untuk ketercapaian tujuan pembelajaran. SMA NU TBS Kudus melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kalendek akademik yang telah disusun sebelumnya dengan menyesuaikan dengan kalender pendidikan nasional. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari pendidik dalam wawancaranya :

“ sebelum mengajar kami selalu di arahkan bapak kepala untuk memiliki perangkat pembelajaran terlebih dahulu seperti silabus dan RPP, akan tetapi tidak jarang dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan RPP yang telah disusun. Kegiatan pembelajaran berlangsung sesuai

dengan keadaan peserta didik dan ternyata juga di pelajaran yang lain juga demikian”. (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Dalam proses belajar mengajar berlangsung ada banyak ragam dalam mempersiapkan kelas nya terlebih dahulu, ada pendidik yang mengabsen peserta didik ataupun mengecek kerapian dan kesiapan anak terlebih dahulu, hal tersebut dilaksanakan melihat situasi dan kondisi peserta didik. Selain itu tidak jarang karna waktu yang singkat ada yang langsung memberikan materi ataupun tugas untuk menyesuaikan dengan modul ajar. Begitupun dalam hal mengajar, metode yang di terapkan para pendidik tentunya juga berbeda-beda ada yang menggunakan metode ceramah, demonstrasi, tanya jawab, penugasan praktik. Ada juga yang menggabungkan beberapa metode dalam satu penyampaian materi pembelajaran. Dalam proses pembelajaran Pendidikan Agama Islam, guru Pendidikan Agama Islam berusaha menggunakan metode dan cara agar kelas senantiasa bisa kondusif dan anak-anak belajar dengan menyenangkan, seperti diskusi praktik secara individu ataupun berkelompok. Adapun materi yang disampaikan peserta didik sebisa mungkin disesuaikan dengan yang ada di modul ajar, dan dikembangkan sesuai dengan situasi kondisi dan perkembangan zaman.

Tahap terakhir dalam pelaksanaan manajemen kurikulum adalah proses *pengawasan atau controlling*, pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA NU TBS Kudus, dalam setiap fungsi manajemen selalu melakukan perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Tetapi dalam meaksanakan evaluasi, kepala sekolah merencanakannya dengan sistem terprogram yaitu pada bentuk penilaian proses (harian), penilaian formatif (tengah semester), dan penilaian sumatif (penilaian akhir semester). Dalam pelaksanaannya teknik

yang digunakan kepala sekolah dalam penilaian tersebut yaitu dengan tertulis dan praktik. Untuk menentukan kenaikan kelas bagi peserta didik, kepala sekolah menentuka kriteria-kriteria kenaikan kelas yaitu nilai minimal, kedisiplinan, dan akhlak serta absensi. Seperti yang dikatakan kepala sekolah dalam wawancara :

“ Evaluasi selalu kami adakan baik evaluasi bulanan, evaluasi tahunan bahkan harian jika dibutuhkan, Administrasi nilai dibuat oleh masing-masing guru dan dicatat dalam daftar nilai peserta didik untuk setiap kelas, termasuk daftar kehadiran peserta didik, karena Setiap akhir semester dilaksanakan penilaian akhir semester (penialian sumatif), baik pada akhir semester ganjil maupun genap termasuk daftar kehadiran peserta didik. Untuk menindak lanjut hal tersebut, pendidik melakukan kegiatan remedial untuk peserta didik yang dianggap lemah atau kurang dalam belajar”. (AM, wawancara, 8 Agustus 2023)

Berdasarkan uraian-urain di atas dapat diketahui bahwa manajemen operatif kepala sekolah SMA NU TBS Kudus dalam bidang kurikulum dalam meningkatkan mutu pendidikan dan juga kompetensi para pendidik, khususnya kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus telah berjalan dengan efektif , hal tersebut dapat dilihat dari kepala sekolah sudah melaksanakan prosesur-prosedur manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengawasan.

#### **4.3. Kompetensi Pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus**

Seorang pendidik merupakan salah satu hal pokok penting dalam ketercapaian tujuan pembelajaran, untuk mencapai keberhasilan dalam pembelajaran diperlukan beberapa aspek seperti pemahaman (*understanding*), pengetahuan (*knowledge*), minat (*interest*), nilai (*value*), kemampuan (*skill*),

dan sikap (*attitude*). Guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS dalam wawancaranya :

“ Mengetahui karakteristik peserta didik sangat penting untuk para pendidik, terlebih di kelas X sudah diberlakukannya kurikulum merdeka, jadi sebelum saya melakukan proses belajar mengajar saya adakan dulu tes diagnostik untuk mengetahui sejauh mana kesiapan peserta didik, baik dalam segi fisik, moral, spiritual dan emosional. Hal tersebut nantinya sangat mempengaruhi dampak atau hasil dari proses belajar. “ (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Dalam penjelasan di atas guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS telah menerapkan salah satu dari beberapa aspek kompetensi pedagogik yaitu aspek pemahaman, dimana salah satunya guru mencoba menguasai karakteristik peserta didik mulai dari fisik, moral, spiritual dan emosional. Dikuatkan lagi dengan pernyataan guru Pendidikan Agama Islam dalam wawancara :

“ karena di sekolah kami terdapat *boarding scholl* jadi peserta didik sebagian ada yang di pondok sebagian lagi ada yang reguler, untuk yang di pondok bisa melatih terkait aspek spiritual, emosional, intelektual dalam kegiatan sehari-hari mereka, tetapi guru tetap bertanggung jawab dan mengawasi perkembangan-perkembangan dari anak didik, dan berusaha semaksimal mungkin untuk mengimbangnya, sedangkan untuk yang reguler mereka ada jam tambahan sampai jam 14.00 hal tersebut dilakukan tidak lain untuk melatih karakteristik peserta didik baik terlebih dalam hal spiritualnya. (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Hal tersebut sangat penting untuk para pendidik mengetahuinya, karna keberhasilan dalam pembelajaran salah satunya dari kualitas kompetensi para pendidik, khususnya dalam hal pedagogik. Selain dalam aspek pemahaman , seorang guru juga dituntut memiliki pengetahuan yang menunjang baik dalam penguasaan teori maupun prinsip-prinsip pembelajaran. Seperti yang di ungkapkan guru Pendidikan Agama Islam dalam wawancara :

“ Teori yang nantinya saya sampaikan pada saat KBM biasanya guru menyusun persiapan dulu dalam bentuk modul ajar, tetapi pada saat dilapangan situasi dan kondisi terkadang tidak memungkinkan, seperti halnya dalam perkuliahan banyak sekali instrumen yang harus kita buat menyesuaikan teori dengan sebaik mungkin, tetapi keadaan dilapangan berbeda. Oleh karenanya saya menyikapi hal tersebut dengan situasi kelas dan kondisi peserta didik, tetapi juga diusahakan tidak keluar dari lingkup teori yang ada di modul ajar. Selain itu juga saya mengikuti arahan dari mgmp PAI yang diikuti semua guru se kabupaten kudus, jadi saya sesuaikan (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Situasi dan kondisi peserta didik merupakan salah satu hal penting dalam menunjang keberhasilan proses pembelajaran, proses belajar mengajar yang dilakukan di SMA NU TBS Kudus di sesuaikan dengan keadaan peserta didik, melihat peserta didik di SMA NU TBS Kudus ini ada 2 kategori yaitu *boarding school* dan *reguler*, dan kendala yang dilapangan nantinya juga akan berbeda. Selain dalam aspek pengetahuan dan prinsip pembelajaran, seorang pendidik juga berusaha mengembangkan kurikulum dan menyelenggarakan pembelajaran yang dialogis di dalam kelas, selain untuk melihat minat peserta didik juga untuk melihat potensi-potensi yang ada pada peserta didik. Dalam wawancara guru Pendidikan Agama Islam :

“ pada kurikulum merdeka ini, pembelajaran pada peserta didik sudah disesuaikan dengan kurikulum merdeka, tetapi kembali lagi dengan kondisi peserta didik, karena anak didik kami sebagian menghafal Al-Qur’an mereka ada tuntutan untuk muroja’ah setiap harinya jadi guru juga berusaha menyesuaikan dengan tidak membebani banyak tugas pada anak-anak kami, dan untuk mengimbangi hal tersebut khusus anak *reguler* juga ada tambahan pendalaman agama pada jam setelah KBM jam 12.30-14.00 berbeda dengan anak *pondok* yang selesai KBM pada jam 12.35, tentunya hal tersebut sudah disesuaikan dengan kurikulum yang ada”. (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Selain aspek minat yang dikembangkan para pendidik dalam kurikulum, hal lain yang sangat penting adalah guru juga harus mempunyai aspek nilai (value) , dan diharapkan mampu berkomunikasi dengan efektif, empatik dan

santun. Dalam wawancara pada guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU

TBS :

“ Penyampaian materi dikelas saya berusaha untuk menggunakan kalimat-kalimat yang mudah difahami oleh anak, agar anak lebih mudan mencerna apa yang kita sampaikan dan mereka tertarik untuk bertanya, keefektifan pembelajaran karena kegiatan belajar mengajar antara reguler dan anak pondok berbeda, sebisa mungkin saya memanfaatkan pada jam-jam efektif belajar anak di kelas, karena diluar kelas anak punya tugas lain seperti menghafal dan muroja’ah dan anak pondok ada tambahan sekolah diniyah di malam hari, untuk yang reguler dengan penambahan pendalaman agama di jam setelah KBM”. (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Untuk menarik semangat belajar peserta didik, guru berusaha menggunakan kalimat-kalimat yang mudah difahami oleh anak, terbukti anak-anak mampu merespon dengan baik pertanyaan yang sesekali diberikan oleh guru hal tersebut membuktikan bahwa, dalam pembelajaran di kelas sudah berjalan dengan efektif. Selanjutnya, selain aspek nilai yang harus dimiliki guru, aspek penting lainnya adalah kemampuan (*skill*) salah satunya bagaimana seorang pendidik mampu memanfaatkan perkembangan teknologi informasi, di SMA NU TBS Kudus, sekolah memfasilitasi dengan perpustakaan digital di dalam kelas media yang digunakan guru Pendidikan Agama Islam berbeda-beda menyesuaikan dengan materi atau tema yang akan disampaikan, dalam wawancara :

“ karena mayoritas anak pondok dan mereka tidak diperkenankan membawa HP, sekolah memfasilitasi dengan menyediakan perpustakaan digital, jadi anak bisa kapanpun memanfaatkanya untuk mempermudah pembelajaran, selain itu saya juga memanfaatkan apa-apa yang ada disekitar saya, bisa dengan cara membawa gambar yang berkaitan dengan tema materi ataupun anak-anak membawa dari rumah yang bisa di dapat dari lingkungan sekitar “ (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Selain pemanfaatan teknologi, guru juga harus memberikan penilaian dan evaluasi pembelajaran, hal tersebut dilakukan untuk melihat sejauh mana kemampuan anak dalam memahami materi yang disampaikan guru. Selain itu kaitanya dalam kurikulum merdeka, proses belajar anak juga tidak lepas dari penilaian dari guru sikap anak juga menunjukkan keberhasilan dalam belajar. Dalam proses evaluasi tidak semata-mata hanya untuk peserta didik saja, alangkah baiknya seorang guru juga harus mampu mengevaluasi dirinya dari berbagai aspek seperti dalam hal penyampaian pembelajaran, kelengkapan administratif, sikap. Guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus dengan terbuka menerima saran dan masukan yang membangun, terlebih dari kepala sekolah sebagai manajer dalam lingkup sekolah, seperti apa yang disampaikan guru Pendidikan Agama Islam dalam wawancara :

“ Pada kurikulum merdeka penilaian dan evaluasi anak harus disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku, selain penilaian tiap akhir semester dalam pembelajaran guru melakukan evaluasi mandiri kepada peserta didik, baik dalam bentuk sikap ataupun ketrampilan berkomunikasi anak. Di sini anak-anak juga di bidik untuk nantinya mereka tidak tertinggal dengan kecanggihan teknologi, seperti berdakwah memanfaatkan teknologi digital, karena kita selalu berusaha mengasah *skill* dan *soft skill* nya. tidak hanya peserta didik, saya sebagai pendidik turut mengevaluasi apa yang ada dalam diri saya, saya sangat terbuka dan dengan senang hati menerima saran masukan baik dari kepala sekolah dan rekan-rekan guru lainnya, yang tujuannya untuk kita sama-sama belajar dan mengembangkan kompetensi diri kita dalam bidang masing-masing.” (NL, wawancara, 8 Agustus 2023)

Dari penuturan guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS , terbukti selain sikap (*attitude* ) juga harus dimiliki dan menjadi bagian pada diri pendidik. Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas diketahui bahwa kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS sudah berjalan dengan baik, yang meliputi bergabagai

aspek kompetensi pedagogik seperti aspek pemahaman (*understanding*), pengetahuan (*knowledge*), minat (*interest*), nilai (*value*), kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

#### 4.4. Analisis Hasil Penelitian

Setelah semua proses penelitian selesai dilakukan, peneliti melakukan analisis terhadap masalah untuk mencocokkan antara teori dengan data-data yang telah dikumpulkan dari hasil proses penelitian. Hal tersebut peneliti lakukan dengan maksud agar memperoleh jawaban dari permasalahan yang telah diteliti. Setelah mempelajari teori penelitian dan menjadikannya pedoman, maka peneliti dapat menguraikan apa yang telah didapat dalam penelitian dalam bentuk tabel dan uraian sebagai berikut :

Tabel 4. 3

Hasil Penelitian Manajerial Kepala Sekolah

Manajerial Kepala Sekolah	Bentuk Kegiatan
Perencanaan ( <i>Planning</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya rapat atau musyawarah yang membahas tentang rencana kerja anggaran sekolah (RKAS), rencana kerja jangka menengah (RKJM), rencana kerja tahunan (RKT) dengan tujuan memajukan kualitas pendidikan di sekolah.</li> <li>2. Selain kurikulum sekolah di SMA NU TBS juga mengkolaborasikan sistem pembelajaran dengan muatan yayasan Taswiqut thullab salafiyah (TBS) tentunya sudah disesuaikan dengan kurikulum sekolahnya.</li> </ol>

	<p>3. Program unggulan SMA NU TBS Kudus para peserta didik di rancang dan didesain secara khusus untuk nanti para alumninya unggul dalam bidang Al-Qur'an dan Fiqih wanitanya.</p>
<p>Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)</p>	<p>1. Penetapan bidang-bidang atau fungsi-fungsi dari setiap komponen sekolah dengan saling bekerjasama guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama, tentunya dengan melihat sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing komponen, seperti : kepala sekolah, guru, staff tata usaha, bendahara, waka kurikulum, kesiswaan, BK, dan lain sebagainya.</p> <p>2. Mengorganisir seluruh warga sekolah dengan demokratis, kreatif, efektif dan efisien dan mengatur terbentuknya kerjasama antara warga sekolah secara institusional.</p> <p>3. Setiap bentuk tiap tugas pokok dan fungsi tiap unit kerja sudah disesuaikan dengan visi dan misi sekolah.</p>
<p>Penggerakan (<i>Actuating</i>)</p>	<p>1. Memotivasi, mendorong, mengarahkan serta membimbing para pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dan tercapainya tujuan pembelajaran. Sehingga seluruh komponen warga sekolah bersikap kompak, saling membantu demi tercapainya tujuan pembelajaran khususnya</p>

	dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam.
Pengawasan ( <i>Controlling</i> )	1. Adanya <i>controlling</i> berupa rapat yang diikuti seluruh komponen warga sekolah dengan maksud mengevaluasi pelaksanaan kerja untuk mengetahui ada atau tidaknya hambatan, dan memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah disepakati bersama, serta menindak lanjutinya di kedepannya

Tabel 4. 4

Hasil Penelitian Kompetensi Pedagogik Guru PAI

<b>Kompetensi Pedagogik</b>  <b>Guru Pendidikan</b> <b>Agama Islam</b>	<b>Bentuk Kegiatan</b>
Pemahaman ( <i>Understanding</i> )	1. Untuk mengetahui karakteristik peserta didik (baik dari segi fisik, moral, spiritual emosional serta intelektual) guru PAI & BP mengikuti arahan yang ada di kurikulum merdeka yaitu dengan melakukan tes diagnosis terlebih dahulu sebelum KBM dimulai, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan anak dan pemahaman anak dalam mersepon proses pembelajaran. Selain itu peserta didik yang ada di pesantren dinilai lebih matang dalam segi emosional dan spiritualnya

<p>Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</p>	<p>1. Sebelum proses pembelajaran guru membuat modul ajar dan ATP ( Alur Tujuan Pembelajaran) dengan maksud proses belajar mengajar bisa mencapai target sesuai dengan teori yang saat itu disampaikan, tetapi seringkali fakta dilapangan jauh berbeda dengan teori dan susunan yang telah dirancang sebelumnya, sehingga dengan salah satu kendala tersebut guru menyikapinya dengan menyesuaikan keadaan situasi dan kondisi peserta didik, seperti dengan menyesuaikan metode mengajarnya. Selain itu guru PAI &amp; BP di SMA NU TBS Kudus dalam menyampaikan pembelajaran juga mengikuti arahan dari MGMP sekabupaten Kudus</p>
<p>Minat (<i>Interest</i>)</p>	<p>1. Guru PAI &amp; BP di SMA NU TBS Kudus berusaha mengembangkan kurikulum dengan cara semaksimal mungkin menyelenggarakan pembelajaran yang interaktif pada peserta didik di dalam kelas, hal tersebut dilakukan untuk menarik minat sekaligus melihat potensi-potensi peserta didik.</p> <p>2. Sese kali dalam proses belajar mengajar berlangsung guru melempar pertanyaan yang sekiranya anak-anak tertarik untuk berfikir lebih jauh lagi dalam merespon pertanyaan dari gurunya. Hal tersebut menimbulkan sikap saling menerima dalam belajar antara guru dan murid.</p>

	<p>3. Guru merancang peserta didik untuk mampu mengembangkan <i>public speaking</i> atau kosa kata berbicara dengan mengutarakan ide dan gagasan-gagasan salah satunya dengan cara berdakwah. Selain itu peserta didik yang lain juga diberi kesempatan untuk merespon terkait dakwah yang disampaikan temanya.</p>
<p>Nilai (<i>Value</i>)</p>	<p>1. Dalam penyampaian materi pembelajaran guru SMA NU TBS Kudus menggunakan kalimat-kalimat yang mudah difahami oleh peserta didik. Dengan tujuan anak lebih mudah memahami teori yang disampaikan dan mereka tertarik untuk bertanya, sehingga proses pembelajaran bisa berlangsung dengan optimal.</p> <p>2. Keefektifan pembelajaran antara anak pondok dan reguler berbeda, walaupun pembelajaran sudah disesuaikan dengan kurikulum sebisa mungkin guru berusaha mengimbangi dan menyesuaikan dengan keadaan peserta didik, salah satunya dengan memanfaatkan waktu KBM untuk digunakan sebaik dan semaksimal mungkin, karena diluar kelas anak punya tanggung jawab dan tugas lain, seperti menghafal dan muroja'ah lanjut sekolah diniyah di malam hari, berbeda dengan anak reguler penambahan pendalaman keagamaan dilaksanakan setelah jam KBM yaitu jam 12.35 sampai jam 14.00</p>

Kemampuan ( <i>Skill</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aturan tidak diperbolehkannya membawa HP, sekolah menyediakan fasilitas berupa perpustakaan digital sebagai salah satu pendukung media pembelajaran peserta didik dalam mengeksplor tugas-tugas yang diberikan, selain memanfaatkan perpustakaan digital guru PAI &amp; BP SMA NU TBS Kudus juga menggunakan LKPD ataupun peserta didik menggunakan alat tulisnya masing-masing.</li> <li>2. Guru PAI SMA NU TBS Kudus melakukan evaluasi baik secara sumatif (berkaitan dengan tugas saat proses pembelajaran berlangsung) maupun formatif (terkait soal-soal UTS maupun semester), hal tersebut bertujuan untuk mengukur sejauh mana kemampuan keberhasilan anak dalam memahami pembelajaran yang telah disampaikan guru.</li> <li>3. Peserta didik di rancang untuk nantinya mampu berdakwah menyesuaikan perkembangan zaman di era digital sesuai dengan yang telah dicanangkan kepala sekolah, hal tersebut selain melatih public speaking peserta didik juga sebagai pengukur kemampuan spiritual, emosional, intelektual serta moral peserta didik.</li> </ol>
Sikap ( <i>Attitude</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada saat awal sebelum guru menyampaikan materi selanjutnya, guru mencoba meninjau kembali terkait pemahaman peserta didik pada materi yang telah disampaikan sebelumnya dengan cara menanyakan secara acak kepada beberapa</li> </ol>

	<p>peserta didik terkait materi minggu lalu. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui langkah tepat yang digunakan guru pada pertemuan berikutnya.</p> <p>2. Selain peserta didik guru PAI juga melakukan evaluasi diri terkait proses pembelajaran, media pembelajaran, metode pengajaran, karakteristik siswa, bahkan penampilan guru itu sendiri. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu bentuk sikap guru dalam usahanya meningkatkan kualitas pembelajaran yang lebih baik lagi.</p>
--	---

#### 4.4.1. Manajemen Administratif Kepala Sekolah di SMA NU TBS Kudus

Dalam sebuah lembaga pendidikan, seorang kepala atau pemimpin sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan berjalanya sistem-sistem pendidikan dan tercapainya keberhasilan pembelajaran. Selain itu seorang kepala sekolah juga bertanggung jawab atas diselenggarakannya proses pembelajaran antara guru dan peserta didik. Hal ini sama seperti apa yang dikatakan Daryanto bahwa kepala sekolah secara teoritis adalah personil sekolah yang bertanggung jawab dan seorang tenaga profesional yang diberi tugas memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. (Daryanto, Administrasi Dan Manajemen Sekolah, 2013, hal. 80)

Kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kebijakan dalam menentukan arah dan tujuan berjalanya sebuah lembaga pendidikan, melalui

proses kegiatan belajar mengajar. Sekolah merupakan wadah dari sekumpulan banyak orang yang memiliki tujuan yang sama yaitu keberhasilan dalam belajar. Karena sekolah merupakan kumpulan dari banyak orang, maka seperti sebuah organisasi dimana sebuah organisasi memerlukan yang namanya kerjasama antar tiap-tiap anggota. Organisasi akan berjalan dengan baik manakala mempunyai manajemen kegiatan secara tertib dan berkelanjutan, serta kerjasama yang baik untuk mencapai keberhasilan yang bersama. Kegiatan manajemen yang dimaksud adalah kegiatan manajemen administratif sebagaimana yang dikatakan oleh George Terry yang diikuti oleh Daryanto dalam bukunya Administrasi dan Manajemen Sekolah meliputi : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. (Daryanto, Administrasi Dan Manajemen Sekolah, 2013, hal. 84) Di bawah ini akan dipaparkan oleh peneliti :

**Perencanaan (*Planning*)**, menurut Komariah dalam bukunya Administrasi Pendidikan, perencanaan dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menentukan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan teknik atau metode yang terpilih (Komariah, 2010, hal. 132). Artinya, sebelum suatu organisasi itu berjalan, sangat penting untuk merencanakan tujuan yang hendak dicapai bersama, bagaimana metode yang nantinya akan menjadi salah satu jembatan dalam tercapainya suatu tujuan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam.

Perencanaan sangat menentukan sukses dan tidaknya suatu kegiatan, sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Hamdani bahwa kegiatan yang baik

adalah yang direncanakan dan dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan (Hamdani, 2011, hal. 7).

Dalam kegiatan perencanaan kepala sekolah SMA NU TBS Kudus bersama dengan seluruh komponen sekolah sekolah menyusun visi dan misi terlebih dahulu sebagai bahan acuan pelaksanaan program-program pembelajaran. hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Siti Farikhah bahwa tolok ukur atau acuan pelaksanaan program perencanaan pendidikan adalah visi misi sekolah (Farikhah, 2015, hal. 120) . Agar tujuan yang telah disepakati dan program-program yang tersusun oleh sekolah dapat tercapai, hal tersebut sebagai perwujudan dari visi dan misi sekolah.

Kepala sekolah dalam menyusun perencanaanya meliputi seluruh aspek yang menunjang untuk peningkatan mutu dan kualitas pendidikan yang termuat dalam program tahunan sekolah, seperti rencana kerja tahunan (RKT), rencana kerja jangka menengah (RKJM), rencana kerja anggaran sekolah (RKAS) serta program pada tiap semesternya. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Jejen Musfah bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus merencanakan semua kegiatan sekolah, seperti menyusun rencana tahunan sekolah (Musfah, 2015, hal. 303).

Dengan adanya program-program yang termuat dalam program tahunan sekolah, maka seluruh komponen sekolah bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan pada bidang masing-masing sesuai dengan yang telah direncanakan, agar seluruh program kegiatan dapat berjalan dengan lancar.

Kepala sekolah selalu mengadakan musyawarah bersama para tenaga pendidik dan kependidikan untuk menyusun perencanaan guna meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi pedagogik para pendidik khususnya Pendidikan Agama Islam. Sesuai dengan ungkapan Hadari Nawawi bahwa suatu hal yang diputuskan dengan musyawarah maka akan menghasilkan kekuatan yang lebih, di sini terlihat bahwa perencanaan yang dihasilkan melalui proses pemikiran bersama, akan dapat berjalan dengan optimal sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan bersama (Nawawi, 2008, hal. 20).

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran, kepala sekolah selain menggunakan kurikulum dari diknas juga mengkolaborasikan dengan sistem pembelajaran yang ada pada yayasan TBS yang lebih condong pada muatan-muatan keagamaan yang sudah disesuaikan dengan kurikulum diknas (sekolah) dan kurikulum kemenag (Pondok pesantren). Seperti adanya boarding school untuk peserta didik unggulan, karna selain sekolah formal pada pagi hari, tanggung jawab peserta didik juga menghafal Al-Qur'an dan melanjutkan sekolah Diniyah pada malam hari. Namun berbeda dengan peserta didik reguler yang setelah kegiatan belajar mengajar selesai bisa langsung pulang kerumah masing-masing, tetapi untuk mengimbangi suatu perbedaan tersebut kepala sekolah memberikan program pendalaman materi keagamaan secara khusus yang diampu langsung oleh para romo yai TBS, diantaranya beliau adalah KH. M. Ulil Albab Arwani dalam bidang (Al-Qur'an), KH. M. Arifin Fanani dalam bidang (Fiqih), KH. Hasan Fauzi dalam bidang (Fiqih wanita), KH. Hasan Bisyri dalam bidang (Hadits),

pembelajaran dilakukan secara central dan diikuti kelas X, XI, dan XII secara bersama-sama setelah jam KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) selesai yakni pada jam 12.35 sampai jam 14.00. Sehingga nantinya dalam mengevaluasi kegiatan belajar mengajar dalam satu semester, peserta didik memperoleh 2 (dua) laporan hasil belajar (Raport) yaitu raport dari diknas yang diperoleh pada sekolah formal di pagi hari, dan raport salaf dari sekolah diniyah keagamaan di malam hari untuk peserta didik yang ada di pondok pesantren, dan peserta didik reguler pada penambahan pendalaman keagamaan setelah KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) selesai.

Karna memiliki dua naungan sekaligus antara diknas dan kemenag dan dikemas dalam satu lingkup, seluruh warga sekolah harus mampu menyesuaikan dengan baik seperti : pemanfaatan jam kegiatan belajar mengajar dengan tugas yang diberikan kepada peserta didik diusahakan tuntas dan selesai hanya pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung, artinya guru tidak boleh membebani peserta didik dengan pekerjaan rumah (PR) seperti sekolah pada umumnya, sehingga antara program sekolah formal dengan program pondok pesantren dapat berjalan dengan beriringan dan saling menopang.

Selain program di atas, kepala sekolah beserta komponen sekolah mencanakan kompetensi lulusan SMA NU TBS Kudus mampu berdakwah menyesuaikan dengan perkembangan zaman di era digital, melalui kerjasama antara SMA NU TBS Kudus dengan BLKK ( Balai Latihan Kerja Komunitas) kepala sekolah memfokuskan media sebagai alat untuk berdakwah baik lewat podcast, video atau film pendek dengan berbekal pada

kurikulum sekolah dan dikolaborasikan dengan muatan sistem pendidikan yayasan TBS. Karena SMA NU TBS merupakan sekolah formal dibawah naungan yayasan TBS, para lulusan peserta didik sekaligus santriwati memiliki kompetensi unggul dalam bidang Al-Qur'an dan Fiqih wanintaya. Dari sinilah, dapat terlihat dengan jelas bahwa SMA NU TBS Kudus sebagai sekolah di bawah naungan dinas pendidikan yang bernafaskan Islam selalu berupaya meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran. sehingga dapat melahirkan lulusan peserta didik dan santriwati yang mempunyai kepribadian Islami, dan mampu bersaing baik dalam bidang umum maupun keagamaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kegiatan perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus telah berjalan dengan efektif. Hal ini terlihat bahwa secara perlahan sekolah mampu mencapai tujuan yang telah dicita-citakan yaitu meningkatkan kualitas Pendidikan baik secara umum maupun keagamaan,

**Pengorganisasian** (*Organizing*), pada sebuah lembaga sekolah kepala sekolah memegang kekuasaan tertinggi sebagai pemimpin , pemimpin yang baik tentunya memahami potensi dan keahlian setiap anggotanya, oleh karena itu dalam sebuah organisasi perlu diadakan yang namanya pembedaan atau pembagian tugas dan fungsi-fungsi sesuai keahlian di bidang masing-masing demi tercapainya tujuan yang telah disepakati bersama. Hal itu sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Nawawi bahwa

keseluruhan pembedangan itu sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak kearah satu tujuan. (Nawawi, 2008, hal. 27)

Upaya kepala sekolah demi tercapainya suatu pendidikan yang berkualitas dan pembelajaran yang efektif, dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru khususnya guru Pendidikan Agama Islam, kepala sekolah bersama para pendidik dan tenaga kependidikan mengatur dan melakukan pembedangan tugas dengan kemampuan dan keahlian masing-masing agar tercapai tujuan bersama. Pembagian bidang dan fungsi-fungsi setiap komponen juga telah melalui masukan dari berbagai pihak dan keputusan bersama, hal tersebut dilakukan agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan di kemudian hari. Adapun susunan organisasi terdiri dari kepala sekolah, waka kurikulum, waka sapsras, waka kesiswaan, waka humas, wali kelas, guru, kepala tata usaha, dan siswa. Selain itu kepala sekolah juga membuat deskripsi terkait tugas pokok dan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.

Oleh karena itu, dengan adanya organisasi sekolah yang baik serta pembedangan kerja yang dibagi sesuai dengan keahlian masing-masing, maka kegiatan dapat dilaksanakan secara optimal.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa kegiatan pengorganisasian dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus merupakan tahapan manajemen administratif kepala sekolah telah berjalan efektif. Hal ini dapat dilihat dengan terbentuknya suatu organisasi yang bergerak pada satu tujuan yang sama dan telah disepakati

sebelumnya, berdasarkan tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

**Penggerakan (*Actuating*)**, salah satu fungsi manajemen kepala sekolah adalah penggerakan, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja para anggota dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya secara maksimal, untuk mendapatkan hasil yang maksimal seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada seluruh anggota. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh sulistiyorini, jika perasaan seseorang sudah demikian, berarti fungsi motivasi seorang pemimpin sudah berhasil. (Sulistiyorini, 2009, hal. 31)

Dalam memotivasi kepala sekolah tetap bersikap sopan dan santun serta menghargai bawahannya, sehingga dalam mengerjakan tugas-tugas berjalan dengan hati yang tulus dan ikhlas. Kepala sekolah SMA NU TBS Kudus, selalu memotivasi kapanpun dan dimanapun, serta selalu membimbing dan mengarahkan para pendidik untuk selalu meningkatkan kinerja dan kompetensi guru, khususnya pada kompetensi pedagogik. Seperti *workshop*, seminar-seminar, pelatihan-pelatihan, MGMP dan lain sebagainya. Kepala sekolah juga bertanggung jawab agar para anggota mampu dan mau melaksanakan peraturan yang telah disepakati disekolah.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMA NU TBS sudah menggerakkan bawahannya dan berjalan dengan efektif. Hal ini terlihat dari adanya keberhasilan kepala sekolah dalam memotivasi dan menggerakkan warga sekolah sehingga muncul rasa ikhlas dan kerjasama

yang baik antar para anggotanya dengan harapan tujuan pendidikan mudah tercapai.

**Pengawasan (*Controlling*)**, pengawasan yang dilakukan dengan pengamatan akan menjadikan pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan dan apabila terdapat kekeliruan dapat diperbaiki, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Terry bahwa mengevaluasi pelaksanaan kerja, memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya (Terry, 2016, hal. 232). Fungsi pengawasan (*controlling*) disini untuk membuat pelaksanaan manajemen kepala sekolah berjalan sesuai dengan rencana yang telah disepakati bersama.

Oleh karena itu dalam melakukan pengawasan sebaiknya tidak hanya dilakukan pada proses akhir saja, tetapi juga dilakukan pada tiap tahapan proses manajerial berlangsung, hal tersebut dilakukan agar setiap program yang telah disusun dapat berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini sesuai dengan apa yang telah dikatakan Sulistyorini, jika tidak ditindak lanjuti setelah diadakanya monitoring maka program tidak akan berjalan. (Sulistyorini, 2012, hal. 114)

Dalam melakukan pengawasan atau monitoring kepada setiap komponen, kepala sekolah SMA NU TBS Kudus secara berkala terjun langsung dilapangan. Seperti berkeliling kelas untuk melihat secara langsung guru menyampaikan materi pembeajaran, ataupun melihat pada jurnal guru yang ada dikelas serta absensi peserta didik, jika kepala sekolah menemuka sesuatu yang kurang tepat maka akan segera dilakukan perbaikan-perbaikan.

Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab seluruh komponen berjalan dengan sebagaimana mestinya. Dengan strategi yang dijalankan oleh kepala sekolah SMA NU TBS Kudus menunjukkan adanya kesungguhan untuk memperbaiki atau meningkatkan baik dari segi kualitas pendidikan ataupun kompetensi pada gurunya khususnya kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam dengan lebih baik lagi.

Berdasarkan uraian di atas, pengawasan atau *controlling* yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA NU TBS Kudus telah terlaksana dengan efektif. Hal ini dapat dilihat dari adanya tindakan nyata dan tindak lanjut dari kepala sekolah setelah dilakukannya monitoring atau evaluasi sehingga menunjukkan perbaikan yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

#### **4.4.2. Manajemen Operatif Kepala Sekolah di SMA NU TBS Kudus**

Setelah di uraikan beberapa manajemen administratif kepala sekolah seperti di atas, kepala sekolah juga memiliki tugas untuk menjalankan manajemen operatif. Sebagai wujud pendukung dari manajemen administratifnya agar lebih efektif dan efisien lagi. Manajemen operatif sama halnya pada prosedur-prosedur manajemen administratif meliputi : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, akan tetapi difokuskan pada bidang-bidang tertentu, seperti bidang kurikulum, kepegawaian/personalia, dan sarana prasarana. Dalam pembahasan kali ini, peneliti lebih menfokuskan pada sistem perencanaan pada kurikulum di SMA NU TBS dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, seperti yang diuraikan di bawah ini :

Kepala sekolah SMA NU TBS Kudus telah menyusun : **Perencanaan** sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Agama Islam dan kompetensi pedagogik guru, kepala sekolah dan seluruh *stakeholder* sekolah membuat strategi pelaksanaan atau pencapaian dalam meningkatkan dan mengembangkan kurikulum sebagai acuan proses peningkatan. di SMA NU TBS Kudus sudah membuat beberapa program seperti program tahunan, kalender pendidikan, jadwal pelajaran, dan sebagainya. Semual hal tersebut bertujuan memperlancar proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, bahwa manajemen kurikulum bertujuan untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan menitikberatkan pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar (Yuliana, 2009, hal. 131).

Untuk proses **pengorganisasian kurikulum**, kepala sekolah SMA NU TBS Kudus membagi tugas dengan jelas. Pembagian tugas dibuat melalui struktur organisasi yang rapi dan tepat sasaran, di mana kepala sekolah menempatkan orang untuk memegang wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing, dengan tujuan yang sama yaitu meningkatkan kualitas pendidikan dan kompetensi pedagogik guru khususnya Pendidikan Agama Islam.

Dalam proses **penggerakan atau pelaksanaan kurikulum**, kepala sekolah SMA NU TBS Kudus selalu memberikan motivasi dan arahan kepada seluruh warga sekolah yaitu dengan mengarahkan para tenaga

pendidik dan kependidikan untuk mengikuti diklat, bintek, MGMP, *workshop*, dan pelatihan-pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus dilaksanakan dengan aktif, kreatif, dan menyenangkan, dengan menggunakan berbagai macam metode sesuai dengan materi yang diajarkan, serta memberikan materi sesuai dengan ATP (Alur Tujuan Pembelajaran) dan mengembangkannya sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Nurul Hidayah bahwa proses dikatakan bermutu jika *input* sekolah dapat dikoordinasi dan diserasikan dengan harmonis sehingga dapat menciptakan pembelajaran yang menyenangkan (*enjoy able learning*) (Hidayah, 2006, hal. 130).

Walaupun dalam penerapannya kurikulum di SMA NU TBS Kudus dikolaborasikan dengan sistem pendidikan yayasan TBS dimana pendidikan keagamaan lebih di tonjolkan, namun proses pembelajaran tetap berjalan dengan baik dan beriringan, hal tersebut karena adanya kerjasama antar warga sekolah.

Tahap terakhir pada **pengawasan** atau (*controlling*) manajemen kurikulum, kepala sekolah SMA NU TBS Kudus melakukan pengawasan atau *controlling* mulai sejak awal yaitu pada saat proses perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Sedangkan untuk mengukur berhasil tidaknya kurikulum dilakukan evaluasi, baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif.

Berdasarkan uraian di atas tentang manajemen kurikulum dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kompetensi pedagogik guru

Pendidikan Agama Islam dapat diketahui bahwa kepala sekolah sudah melaksanakan proses manajemen dengan cukup efektif. Hal ini dapat dilihat dengan adanya kegiatan manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan khususnya kompetensi pedagogik Pendidikan Agama Islam.

#### **4.4.3. Kompetensi Pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS**

##### **Kudus**

Guru merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan yang menentukan sukses atau tidaknya sebuah pembelajaran di sekolah, untuk menyukseskan kegiatan belajar mengajar tentunya diperlukan sebuah kemampuan dan keahlian dari seorang guru yang dinamakan kompetensi. Seorang guru harus memiliki kompetensi dalam bidang pendidikan, dimana nantinya tugas dan tanggung jawab guru tidak hanya mengajarkan teori dan keilmuan saja, guru yang baik selain tugas pokoknya menyampaikan pelajaran guru yang baik adalah guru yang mau mendidik peserta didiknya dalam berbagai macam hal. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Mulyasa bahwa kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme (Mulyasa, 2012, hal. 26)

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa kompetensi dan penguasaan yang dimiliki seorang guru meliputi kognitif, afektif dan psikomotorik

sebagai sebuah keterpaduan sebaik-baik nya. hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan keprofesionalan. Selain itu kompetensi yang harus dimiliki seorang guru antara lain: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya membahas pada bab pedagogiknya saja.

Menurut Gordon dalam Sudan yang dikutip oleh R.S. Wulandari dan Wiwin Hendrian ada enam aspek, antara lain: Pemahaman (*Understanding*), Pengetahuan (*Knowledge*), Minat (*Interest*), Nilai (*Value*), Kemampuan (*Skill*), Sikap (*Attitude*) (Hendrian, hal. 12-13). Kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola selama proses pembelajaran. hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Asmani bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Kompetensi pedagogik memiliki 10 indikator antara lain: 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, cultural emosional dan intelektual. 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran. 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik. 7) Berkomunikasi secara efektif,

empatik, dan santun. 9) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. 10) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi. 11) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran (Asmani, 2009, hal. 69-73)

Untuk aspek pemahaman, guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus sebelum memulai pembelajaran di kelas guru mengikuti arahan yang ada di kurikulum merdeka yaitu dengan melakukan tes diagnosis terlebih dahulu, Misalnya dengan memancing pertanyaan yang telah disampaikan pada pertemuan minggu sebelumnya, atau dengan melempar pertanyaan dasar terlebih dahulu tentang materi atau tema yang akan disampaikan pada hari itu. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan anak dan pemahaman anak dalam merespon proses pembelajaran yang nantinya akan dilaksanakan.

Hal yang dilakukan guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS tersebut merupakan salah satu cara untuk mengetahui dan menguasai karakteristik peserta didik baik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, cultural emosional dan intelektual.

Pada aspek pengetahuan (*knowledge*), guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus Sebelum proses pembelajaran guru membuat alur tujuan pembelajaran (ATP) dengan maksud proses belajar mengajar bisa mencapai target sesuai dengan teori yang saat itu disampaikan, selain itu guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus dalam menyampaikan pembelajaran juga mengikuti arahan dari MGMP sekabupaten Kudus, tetapi seringkali fakta dilapangan jauh berbeda dengan teori dan susunan yang

telah dirancang sebelumnya, sehingga dengan salah satu kendala tersebut guru menyikapinya dengan menyesuaikan keadaan situasi dan kondisi peserta didik, seperti dengan menyesuaikan metode mengajarnya.

Pada uraian di atas, apa yang dilakukan guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS pada aspek pengetahuan sudah berjalan dengan efektif dan menunjukkan bentuk penguasaan teori dan prinsip pembelajaran.

Pada **aspek minat (*interest*)**, guru PAI & BP di SMA NU TBS Kudus berusaha mengembangkan kurikulum dengan cara semaksimal mungkin menyelenggarakan pembelajaran yang interaktif pada peserta didik di dalam kelas, hal tersebut dilakukan untuk menarik minat sekaligus melihat potensi-potensi peserta didik. Tak jarang dalam proses belajar mengajar berlangsung guru melempar pertanyaan yang sekiranya anak-anak tertarik untuk berfikir lebih jauh lagi dalam merespon pertanyaan dari gurunya. Hal tersebut menimbulkan sikap saling menerima dalam belajar antara guru dan murid. Selain itu guru merancang peserta didik untuk mampu mengembangkan *public speaking* atau kosa kata berbicara dengan mengutarakan ide dan gagasan-gagasan salah satunya dengan cara berdakwah, peserta didik yang lain juga diberi kesempatan untuk merespon terkait dakwah yang disampaikan temanya.

Penemuan penelitian yang dilakukan peneliti dalam aspek minat ini, didukung dalam wawancara dan juga observasi langsung kepada guru Pendidikan Agama Islam, aspek minat yang diterapkan oleh guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus telah berjalan dengan

efektif menunjukkan usaha mengembangkan kurikulum, dan juga guru mencoba menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

Selanjutnya pada **aspek nilai (*value*)**, guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus dalam menyampaikan materi dikelas menggunakan kalimat-kalimat yang mudah difahami oleh peserta didik. Dengan menggunakan kalimat yang mudah difahami peserta didik akan lebih mudah memahami teori yang disampaikan dan mereka tertarik untuk bertanya, sehingga proses pembelajaran bisa berlangsung dengan optimal. Selain itu, pembelajaran antara anak pondok dan reguler berbeda, walaupun pembelajaran sudah disesuaikan dengan kurikulum sebisa mungkin guru berusaha mengimbangi dan menyesuaikan dengan keadaan peserta didik, salah satunya dengan memanfaatkan waktu KBM untuk digunakan sebaik dan semaksimal mungkin, karena diluar kelas anak punya tanggung jawab dan tugas lain, seperti menghafal dan muroja'ah lanjut sekolah diniyah di malam hari, berbeda dengan anak reguler penambahan pendalaman keagamaan dilaksanakan setelah jam KBM yaitu jam 12.35 sampai jam 14.00, jadi segala macam yang berkaitan dengan tugas harus tuntas hanya pada saat jam KBM sekolah formal di pagi hari.

Pada uraian di atas, apa yang dilakukan guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS pada aspek nilai (*value*) pengetahuan sudah berjalan dengan efektif, dan apa yang dilakukan oleh guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus merupakan bentuk berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun. Karna ada rasa kemanusiaan yang ditunjukkan pada penyesuaian tugas sekolah yang diselesaikan hanya pada saat KBM

berlangsung, hal tersebut sebagai rasa dukungan yang diberikan guru untuk peserta didik tetap fokus dalam menghafal Al-Qur'an di pondok.

Terakhir pada **aspek kemampuan (*skill*)**, terkait aturan yang diberlakukan tidak diperbolehkannya membawa HP, sekolah menyediakan fasilitas berupa perpustakaan digital sebagai salah satu pendukung media pembelajaran peserta didik dalam mengeksplor tugas-tugas yang diberikan, selain memanfaatkan perpustakaan digital guru PAI&BP SMA NU TBS Kudus juga menggunakan LKPD (Lembar Kerja Peserta Didik) ataupun peserta didik menggunakan alat tulisnya masing-masing. Dalam melakukan proses evaluasi guru melaksanakannya baik secara sumatif (berkaitan dengan tugas saat proses pembelajaran berlangsung) maupun formatif (terkait soal-soal UTS maupun semester), hal tersebut bertujuan untuk mengukur sejauh mana kemampuan keberhasilan anak dalam memahami pembelajaran yang telah disampaikan guru.

Pada uraian di atas, apa yang dilakukan guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS pada aspek kemampuan (*skill*) sudah berjalan dengan efektif, terbukti dengan adanya sikap guru yang menunjukkan pemanfaatan teknologi informasi komunikasi serta penilaian dan evaluasi pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus sudah berjalan dengan efektif, terbukti dengan adanya pelaksanaan pada aspek-aspek pedagogik meliputi: aspek pemahaman, aspek pengetahuan, aspek minat, aspek nilai, aspek kemampuan dan aspek kemampuan. Dan telah mencakup seluruh indikator-indikator kompetensi pedagogik, antara lain:

Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, *cultural* emosional dan *intelektual*, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran, menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik, berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun, menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi, melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.



## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan penelitian di SMA NU TBS Kudus diperoleh data dan dilakukan analisa tentang Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1. Manajemen administratif kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus sudah berjalan dan terlaksana dengan efektif, yang ditunjukkan dari seluruh unsur manajemen administratif sudah berjalan sesuai program mulai dari perencanaan sampai pada pengawasan/ *controlling*. 2. Manajemen operatif kepala sekolah dalam kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus, khususnya pada pelaksanaan kurikulum sudah dilaksanakan dengan efektif, yang ditunjukkan dari seluruh unsur manajemen operatif berjalan secara fungsional. 3, kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus, sudah terlaksana dengan dengan efektif memenuhi kriteria dengan aspek-aspek yang ada pada kompetensi pedagogik guru yaitu pemahaman (*undertstanding*), pengetahuan (*knowledge*), minat (*interest*), nilai (*value*), kemampuan (*skill*).

#### 5.2. Implikasi

Berdasarkan uraian dari hasil kesimpulan penelitian tentang manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus, terdapat beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Untuk mencapai hasil maksimal dalam menjalankan kegiatan manajemen administratif, maka seluruh komponen warga sekolah yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan khususnya pada kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam harus ada kesepakatan, aturan, komunikasi, kerja sama yang antar komponen dan kesadaran akan tugas dan tanggung jawab masing-masing pada tiap-tiap bidang. Karena meskipun kepala sekolah sebagai manajer sudah menjalankan tugasnya dengan baik, akan tetapi jika komponen anggotanya yang ada di bawahnya tidak menjalankan secara maksimal dan dengan keikhlasan, maka kegiatan tersebut tidak akan mencapai hasil tujuan yang diharapkan dengan hasil yang terbaik.
2. Manajemen operatif kepala sekolah khususnya yang difokuskan pada bidang kurikulum, Meskipun sudah berjalan beriringan antara kurikulum sekolah dengan kurikulum pondok sudah sesuai dan terpacu pada landasan teori masih ada juga rintangan atau hambatan dalam pelaksanaannya, karna sekolah SMA NU TBS Kudus ini tergolong baru berkembang maka masih banyak penyesuaian dan pelengkapan yang perlu dilakukan SMA NU TBS Kudus untuk memaksimalkan menjadi lebih baik lagi, namun salah satu hal menarik yang tidak dimiliki banyak sekolah umum di SMA NU TBS Kudus yang dinaungi Dinas pendidikan ini mengkolaborasikan dengan sistem pendidikan yayasan TBS yang berbasis keagamaan, dengan sasaran alumninya berkompeten dan unggul dalam bidang Al-Qur'an dan Fiqih wanita.
3. Kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama  
Guru Pendidikan Agama Islam di SMA NU TBS Kudus sudah menerapkan aspek-aspek kompetensi pedagogik guru dalam pembelajaran, yaitu

pemahaman (*understanding*), pengetahuan (*knowledge*), minat (*interest*), nilai (*value*), kemampuan (*skill*), sikap (*attitude*). Pada aspek-aspek tersebut dipecah lagi dalam beberapa indikator, meliputi :

- a. Penguasaan guru terhadap karakteristik peserta didik, guru sudah mampu mengidentifikasi kemampuan peserta didik baik dari segi fisik, spiritual, moral, emosional dan intelektual
- b. Penguasaan guru terhadap teori dan prinsip pembelajaran, guru sudah mampu menyesuaikan antara modul ajar, metode pembelajaran aktif dengan situasi dan kondisi peserta didik sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar Pendidikan Agama Islam
- c. Dalam pengembangan kurikulum, apa yang dilaksanakan guru sudah efektif, guru menyeimbangkan tujuan pendidikan dengan aspek, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Sehingga tercipta pembelajaran yang interaktif dan menyenangkan, selain itu potensi anak-anak semakin tergali
- d. Menyelenggarakan pembelajaran mendidik dan dialogis, dalam penyampaian komunikasi dalam proses belajar guru sudah menggunakan kalimat-kalimat sederhana yang bisa lebih difahami anak-anak terbukti peserta didik merespon dengan baik apa yang di sampaikan guru
- e. Berperilaku empatik dan santun. Guru memberikan layanan dalam pendampingan kegiatan belajar serta memberi perhatian dan solusi atas permasalahan yang berhubungan dengan peserta didik
- f. Efektivitas guru dalam pembelajaran yang mendidik. Guru mengajar sesuai dengan substansi materi ajar yang harus dikuasai dan diajarkan

dengan interaktif, menyenangkan, dan memberikan ruang pada peserta didik, kemandirian dan kreativitas peserta didik

- g. Guru memanfaatkan teknologi untuk pembelajaran dengan sangat efektif, selain memanfaatkan lingkungan sekitar sekolah juga mendukung dengan adanya fasilitas perpustakaan digital, dan membimbing serta *melatih public speaking* peserta didik dengan metode berdakwah
- h. Guru dalam melaksanakan penilaian dan evaluasi hasil belajar sudah terlaksana sesuai prosedur, baik secara sumatif maupun formatif meliputi penilaian sikap, pengetahuan dan ketrampilan
- i. Guru menganalisis hasil evaluasi pembelajaran dan merancang tindak lanjut seperti perbaikan dan pengayaan materi bagi peserta didik
- j. Guru melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dengan menghubungkan antara program, proses, dan hasil evaluasi pembelajaran

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam setiap pelaksanaan penelitian pasti terdapat kelemahan dan menemukan keterbatasan, begitu juga dalam penelitian ini masih banyak kelemahan dan kekurangan dari peneliti yaitu sebagai berikut:

1. Subjektivitas dalam peneliti, di mana penelitian ini sangat tergantung pada interpretasi dari peneliti tentang arti tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan bisa tetap ada, walaupun peneliti telah berusaha semaksimal mungkin dengan melakukan pengecekan data kembali pada informan yang telah diteliti yaitu melalui proses triangulasi sumber dan metode.

2. Waktu penelitian yang terbatas, berbeda jika penelitian yang dilakukan bisa lebih lama pasti hasilnya akan lebih baik, karena keterbatasan waktu tersebut, maka mempengaruhi kesempurnaan hasil penelitian yang dilakukan.

#### 5.4. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi dalam tesis ini, peneliti memberi saran agar kegiatan manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam dapat berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan khususnya Pendidikan Agama Islam. Adapun saran dari peneliti antara lain:

1. Untuk kepala sekolah
  - a. Optimalisasi kekuatan dan kemampuan dalam mendayagunakan dan menggerakkan seluruh warga sekolah melalui kegiatan manajemen.
  - b. Selalu memotivasi dan mengarahkan *stakeholder* sekolah, serta mengupayakan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan selalu meningkat dalam proses belajar mengajar, sehingga kualitas pendidikan semakin baik.
  - c. Senantiasa dalam mengadakan evaluasi ada tindak lanjut yang disegerakan demi memperbaiki hal-hal yang dianggap belum sesuai dengan program sekolah dari berbagai aspek, sehingga menjadi lebih baik lagi.
2. Untuk tenaga pendidik dan kependidikan
  - a. Selalu menjaga dan menciptakan suasana yang harmonis antar warga sekolah melalui sistem kerja sama yang terjalin untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan yang diharapkan

- b. Meningkatkan pengetahuan dan wawasan, agar supaya kinerja dapat meningkat lebih baik lagi setiap hari nya, sehingga peserta didik memperoleh pembelajaran dan pelayanan pendidikan lebih optimal lagi
3. Untuk guru Pendidikan Agama Islam
  - a. Demi meningkatnya kompetensi mengajar, hendaknya guru harus memiliki semangat untuk lebih memperdalam pengembangan wawasan, pengembangan strategi pembelajaran yang mendidik
  - b. Mengembangkan tindakan reflektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, sehingga guru dapat mengevaluasi proses pembelajaran lebih maksimal lagi
  - c. Selalu menjalin komunikasi yang efektif dengan peserta didik, serta memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan berikutnya
4. Untuk peserta didik

Diharapkan semua peserta didik selalu antusias dan ikut berpartisipasi aktif atas semua program dan kegiatan yang telah dibuat sekolah, serta meningkatkan kualitas belajar agar nantinya ilmu yang diperoleh bermanfaat tidak hanya untuk diri sendiri, keluarga, sekolah tetapi juga untuk masyarakat luas. Aamiin...

## DAFTAR PUSTAKA

- Agama, K. (2012). *tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI*. Permenag RI No. 2.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedu Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmani, J. M. (2009). *Komperensi Guru Menyenangkan dan Profesional*. Yogyakarta: Power Books.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Daryanto. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. (2013). *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. (2004). *Pedoman Khusus Pengembangan Silabus Berbasis Kompetensi Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta.
- Dra. Teja Insyaf Sukariyadi, M. (2022). *Manajemen Kurikulum*. Purwokerto: CV. Pena Persada.
- Emron, Y. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Farikhah, S. (2015). *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Hadeli. (2006). *Metode Penelitian Kependidikan*. Ciputat: Quantum Teaching.
- Hamdani. (2011). *Strategi Belajar Mengajar*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hatta, M. (2018). *Empat Kompetensi Untuk Membangun Profesionalisme Guru*. Sidoarjo: Nizamia Learning.
- Hendrian, W. d. (t.thn.). *Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Inklusi*. Jurnal Kependidikan, vol. 7.
- Hidayah, N. (2006). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Ibrahim, N. S. (2010). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan , cet. ke -VI*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Jamali, A. &. (2013). *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta*. Yogyakarta: Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan 1 (1).
- Kemendikbud. (2014). *Petunjuk Peningkatan Mutu di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kemendikbud.
- Komariah, E. &. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Margono. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Marwati. (2012). *Penerapan Manjerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang kabupaten Tolitoli*. Makassar: UIN Alauddin .
- Masrur. (2013). *Kepemimpiann Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di SMA 3 Negeri Malang*. Malang: UIN Malang.
- Meleong, L. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2009). *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Jakarta: Kencana.
- Muslich, M. (2010). *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Musta'in, A. (2023). *Wawancara 8 Agustus*. Kudus.
- Mustari, M. (2000). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Grapindo Persada.
- Nawawi, H. (2008). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Nizamudin. (2019). *Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitativ Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Mts Negeri 1 Bengkulu Tengah*. Bengkulu: IAIN Bengkulu.
- Pendidikan, J. (2022). *Pengertian Kepala Sekolah* <https://www.jejakpendidikan.com> (homepage on-line).
- Purwanto, N. (2016). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pusat, P. (2007). *Peaturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13*.
- RI, U.-U. (2013). *No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Sagala. (2009). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2010). *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2014). *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Soemanto, S. &. (1984). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini, M. F. (2012). *Impelentasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Sumarno. (2014). *Peranan Kepala Sekolah dalam Peningkata Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus MGMP PAI di Kabupaten Bengkulu Utara)*. Bengkulu Utara.

- Suryana, A. d. (2009). *Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Pendis Kemenag RI.
- Susanto. (2008). *Strategic Management Approach Corporate Culture & Organization Culture*. Jakarta: Consulting Group.
- Terry, G. &. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Ula, S. (2013). *Buku Pintar Teori-teori Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta: Berlian.
- Usman, H. (2006). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ustina, U. (2021). *Kebijakan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Smp Fathul Huda Sidorejo Sayung Demak*. Semarang: Unissula.
- Wibowo, A. (2013). *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yogaswara, A. (2010). *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah Dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru*. Jurna Penelitian Pendidikan.
- Yuliana, S. A. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.